IDRC • CRDI • CIID

Rapport Manuscrit 236f

Développement des ressources humaines

Résultats d'une enquête internationale menée en 1988 par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI)

Agence canadienne de développement international
Canadian International Development Agency

Septembre 1989

The International Development Research Centre is a public corporation created by the Parliament of Canada in 1970 to support research designed to adapt science and technology to the needs of developing countries. The Centre's activity is concentrated in six sectors: agriculture, food and nutrition sciences; health sciences; information sciences; social sciences; earth and engineering sciences; and communications. IDRC is financed solely by the Parliament of Canada; its policies, however, are set by an international Board of Governors. The Centre's headquarters are in Ottawa, Canada. Regional offices are located in Africa, Asia, Latin America, and the Middle East.

Le Centre de recherches pour le développement international, société publique créée en 1970 par une loi du Parlement canadien, a pour mission d'appuyer des recherches visant à adapter la science et la technologie aux besoins des pays en développement; il concentre son activité dans six secteurs : agriculture, alimentation et nutrition; information; santé; sciences sociales; sciences de la terre et du génie et communications. Le CRDI est financé entièrement par le Parlement canadien, mais c'est un Conseil des gouverneurs international qui en détermine l'orientation et les politiques. Établi à Ottawa (Canada), il a des bureaux régionaux en Afrique, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient.

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo es una corporación pública creada en 1970 por el Parlamento de Canadá con el objeto de apoyar la investigación destinada a adaptar la ciencia y la tecnología a las necesidades de los países en desarrollo. Su actividad se concentra en seis sectores: ciencias agrícolas, alimentos y nutrición; ciencias de la salud; ciencias de la información; ciencias sociales; ciencias de la tierra e ingeniería; y comunicaciones. El Centro es financiado exclusivamente por el Parlamento de Canadá; sin embargo, sus políticas son trazadas por un Consejo de Gobernadores de carácter internacional. La sede del Centro está en Ottawa, Canadá, y sus oficinas regionales en América Latina, Africa, Asia y el Medio Oriente.

This series includes meeting documents, internal reports, and preliminary technical documents that may later form the basis of a formal publication. A Manuscript Report is given a small distribution to a highly specialized audience.

La présente série est réservée aux documents issus de colloques, aux rapports internes et aux documents techniques susceptibles d'être publiés plus tard dans une série de publications plus soignées. D'un tirage restreint, le rapport manuscrit est destiné à un public très spécialisé.

Esta serie incluye ponencias de reuniones, informes internos y documentos técnicos que pueden posteriormente conformar la base de una publicación formal. El informe recibe distribución limitada entre una audiencia altamente especializada.

IDRC–MR236f

Développement des ressources humaines

Résultats d'une enquête internationale menée en 1988 par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI)

Ce rapport a été reproduit tel qu'il a été soumis, sans examen par des pairs ni révision par le personnel de la Division des communications. À moins d'indication contraire, les droits d'auteur de ce rapport appartiennent aux auteurs. La mention d'une marque déposée ne constitue pas une sanction du produit; elle ne sert qu'à informer le lecteur.

90-01148/

AVANT-PROPOS

Le développement des ressources humaines est aujourd'hui l'un des plus importants sujets dans le secteur du développement international. Même s'il est évident que de nombreux organismes de développement mettent à nouveau l'accent sur le développement des ressources humaines (DRH), il ressort également que l'on ne dispose pas de données complètes sur les activités des organismes donateurs.

Le Sondage sur le développement des ressources humaines, conçu et coordonné conjointement par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI), constitue une première tentative visant à justifier, de manière globale et comparable, les objectifs que les principaux organismes de développement se sont fixés en matière de DRH, de même que la diversité des types et mécanismes de prestation des programmes.

Nous espérons que ce sondage servira à promouvoir davantage les efforts visant à améliorer la compréhension du DRH dans la communauté internationale du développement. Afin de continuer à progresser dans ce secteur, il est relativement urgent de collaborer à la création et à l'établissement d'un réseau officiel de connaissances, qui permettrait aux organismes de développement d'entreprendre des analyses comparatives des activités de DRH, afin de repérer les tendances et de coordonner les politiques et les programmes.

Nous espérons que le Sondage 1988 du CRDI et de l'ACDI ne restera pas une initiative isolée, mais qu'il marquera le point de départ d'un processus permanent devant conduire à une meilleure compréhension du développement des ressources humaines.

Gerald R. Bourrier
Directeur
Division des bourses
CRDI

Pierre Beemans
Directeur général
Direction du développement social et des ressources humaines
ACDI

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout particulièrement Françoise Coupal, du CRDI, de même que Connie Strang et Norma Burlington, de l'ACDI, pour leurs excellentes qualités d'organisation et leurs talents de rédaction dans le cadre de ce sondage. Nous tenons également à exprimer notre gratitude à EKOS Research Associates, le cabinet d'experts-conseils qui s'est chargé du tri et de l'analyse des renseignements et des données fournis par les nombreuses personnes qui ont répondu au sondage, et aussi de la rédaction du rapport définitif, qui a constitué le point de départ de la présente publication.

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires de la présente publication, prière de communiquer avec :

CRDI
Division des communications
Case postale 8500
Ottawa (Ontario)
K1G 3H9
Canada

ACDI
Direction du développement social et
des ressources humaines
200 Promenade du Portage
Hull, (Québec)
K1A 0G4
Canada

TABLE DES MATIERES

		Page
SOMMAIRE		i
1.0	INTRODUCTION	1
2.0	MÉTHODES DE SONDAGE ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON	3
2.1	Méthodes de sondage	3
2.2	Caractéristiques de l'échantillon	5
2.3	Profil des organismes ayant répondu au questionnaire	6
3.0	OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	8
3.1	Définitions du DRH	9
3.2	Le DRH et les mandats des organismes de développement	11
4.0	PROGRAMMES DE FORMATION	14
4.1	Amélioration des institutions et organismes	15
4.2	Formation reliée aux projets	16
4.3	Formation des formateurs	16
4.4	Niveaux d'enseignement	17
4.5	Durée de la formation	18
4.6	Spécialisation/concentration	18
4.7	Lieu de la formation	20
4.7.1	Formation dans les pays donateurs et bénéficiaires	20
4.7.2	Répartition régionale des dépenses consacrées au DRH	20
4.7.3	Répartition régionale des bourses octroyées en 1986	21
4.8	Programmes de formation pour les femmes	24
4.9	Réalisation des programmes	26
4.10	Coopération horizontale	26
5.0	SÉLECTION DES CANDIDATS POUR LA FORMATION	28
5.1	Priorité des besoins en formation	28
5.2	Processus de sélection des stagiaires	28
5.3	Critères de sélection	30
5.4	Critères de placement	32
6.0	SERVICES D'APPUI	33
7.0	CONTROLE ET ÉVALUATION	35
7.1	Contrôle des programmes et des stagiaires par les organismes	35
7.2	Évaluation des programmes de formation	37
8.0	EXPÉRIENCE ACQUISE ET VÉCUE	40
8.1	Organismes des Nations Unies	40
8.2	Banques multilatérales de développement	42
8.3	Organismes bilatéraux	43
8.4	Organisations non gouvernementales canadiennes	46
8.5	Fondations américaines	46
9.0	RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS	47
9.1	Résumé des constatations du sondage	47

9.1.1 Définitions du développement des ressources humaines 48
9.1.2 Activités reliées aux programmes de formation 49
9.1.3 Sélection des candidats pour la formation 51
9.1.4 Services d'appui pour les stagiaires 52
9.1.5 Contrôle et évaluation 53
9.1.6 Expérience acquise et vécue 54
9.2 Conclusions 55

APPENDICES

APPENDICE A Liste des organismes de l'échantillon
APPENDICE B Profil des organismes
APPENDICE B.1 Organismes bilatéraux
APPENDICE B.2 Organismes des Nations Unies
APPENDICE B.3 Banques de développement
APPENDICE B.4 Autres organismes multilatéraux
APPENDICE B.5 ONG canadiennes
APPENDICE B.6 Fondations américaines
APPENDICE C Profil des organismes ayant répondu au sondage
APPENDICE C.1 sondage et budget annuel des organismes en 1986
APPENDICE C.2 Budgets DRH en 1986
APPENDICE D Tableaux détaillés des activités de formation
APPENDICE D.1 Lieu de la formation
APPENDICE D.2 Répartition géographique des dépenses de DRH en 1986
APPENDICE D.3 Répartition géographique des bourses octroyées en 1986
APPENDICE D.4 Pourcentage des bourses octroyées aux femmes en 1986
APPENDICE E Lettre et questionnaire du sondage

SOMMAIRE

Le Sondage 1988 du CRDI et de l'ACDI contribue pour beaucoup à mieux comprendre les activités reliées au développement des ressources humaines au sein des organismes de développement. Ce sondage, conjointement conçu et élaboré par le CRDI et l'ACDI, a été distribué à 62 organismes de développement et organismes donateurs réputés prendre une part active au développement des ressources humaines. En tout, 48 organismes ont répondu au sondage, y compris la plupart des principaux organismes bilatéraux représentant les gouvernements des pays développés, les principaux organismes de Nations Unies, ainsi qu'un plus petit nombre de banques multilatérales de développement, de fondations américaines et d'ONG canadiennes. On trouvera, dans le présent rapport, un résumé des constatations de ce sondage, de même que certaines conclusions et quelques recommandations au sujet de la politique à établir et des recherches à entreprendre.

Le sondage portait sur six grandes questions. Le sommaire qui suit donne certaines des principales constatations s'y rapportant.

1. Définitions du développement des ressources humaines

La plupart des organismes se sont entendus sur une définition commune du développement des ressources humaines, qui comprend l'enseignement traditionnel et certains aspects reliés à la formation, notamment les bourses, les stagiaires et les prix. Cependant, ce large consensus des principales définitions ne s'applique pas à celles, plus complexes, fournies par certains organismes (notamment en ce qui concerne le développement économique et social). La plupart des personnes ayant répondu au sondage n'ont pas tenté de trouver une définition conceptuelle du DRH. Elles ont plutôt donné des définitions pratiques du DRH, à la lumière de leurs activités actuelles.

2. Activités reliées aux programmes de formation

Le sondage a également porté sur les budgets consacrés au DRH, le nombre et la répartition des bourses, les différents types de programmes de formation, etc.. De façon générale, les renseignements recueillis ont permis d'établir des tendances et des caractéristiques générales, mais non un profil très détaillé des activités actuelles en matière de DRH.

L'analyse des rapports soumis par les différents organismes de développement au sujet de leurs programmes de formation a permis de dégager trois priorités. La formation axée sur les projets a été la caractéristique la plus souvent signalée en ce qui concerne les programmes de formation. Vient ensuite l'amélioration des organismes et institutions, qui a été l'activité de DRH la plus souvent mentionnée par les organismes de développement, notamment par les organismes bilatéraux. La formation des formateurs est une activité généralement reliée à l'amélioration des organismes et institutions et environ 50 p. 100 des organismes ont déclaré avoir des programmes de parrainage pour la formation des formateurs.

Bien que l'on mette continuellement l'accent sur la formation post-secondaire et professionnelle, on constate un regain d'intérêt pour la formation professionnelle et pratique. Plusieurs organismes semblent égale-

ment apprécier davantage la valeur de l'enseignement primaire, secondaire et non traditionnel de base, qui se dégagent comme priorités.

Il semble se dessiner une tendance vers des cours moins longs et mieux ciblés. Plusieurs organismes disent avoir remporté un certain succès avec les cours spécialisés ou "sur mesure" (notamment aux niveaux d'enseignement plus avancé), dispensés à des candidats triés sur le volet.

Dans l'ensemble, les organismes multilatéraux dispensent le plus gros de la formation dans les secteurs de l'enseignement, de la santé, de la gestion et de l'administration. Quant aux organismes bilatéraux, le gros de la formation est généralement axé sur l'agriculture, la mise en valeur des ressources naturelles, le domaine technique et le secteur industriel.

3. Sélection des candidats

Il incombe généralement aux pays bénéficiaires de désigner les candidats à la formation, surtout dans le cas des programmes parrainés par les organismes bilatéraux. Par contre, la sélection des candidats, de même que celle des établissements appelés à les recevoir, relève habituellement de l'organisme de développement. De plus en plus, les organismes de développement mettent l'accent sur le rôle que pourra jouer le candidat dans le pays, l'établissement ou le secteur bénéficiaire.

4. Services d'appui pour les stagiaires

Alors que les organismes multilatéraux ne semblent guère fournir d'aide dans ce domaine, les organismes bilatéraux ont généralement déclaré fournir une certaine aide aux étudiants étrangers. Le plus souvent, il s'agit de séances d'information sur des sujets simples, mais importants, notamment sur les rouages internes de l'organisme et sur l'insertion des étudiants dans leur nouveau milieu. Un grand nombre d'organismes bilatéraux offrent également au moins une séance d'information "transculturelle". Nombreux sont les organismes qui ne fournissent pas de séance d'information de fin de stage aux étudiants qui retournent dans leur pays natal.

5. Contrôle et évaluation

Dans l'ensemble, les organismes de développement ne mettent pas particulièrement l'accent sur le contrôle et l'évaluation de leurs programmes. Plusieurs organismes ont parlé du contrôle et du suivi individuel des stagiaires, mais il n'est guère apparu que les résultats du contrôle et de l'évaluation servent à faire le bilan des objectifs des programmes ou des politiques en matière de DRH. Il a été un peu question de l'évaluation des outils de formation par des experts en vue de rehausser la qualité des cours, mais très peu de l'utilisation des résultats de l'évaluation pour repenser l'élaboration des programmes ou les décisions de principe.

La plupart des organismes ne recueillent pas les données requises pour entreprendre une évaluation officielle. Par contre, plusieurs estiment que cette question devrait nécessiter davantage d'attention et d'efforts à l'avenir.

6. Expérience vécue et acquise

Les réponses données à ce chapitre figuraient parmi les plus intéressantes du sondage. Elles étaient fortement individualisées, traduisant une grande variété d'objectifs, de politiques, de programmes et de modalités d'application. Les constatations se rapportant aux six thèmes les plus importants peuvent se résumer comme suit :

. Évaluation des besoins en formation

De nombreux organismes ont fait valoir l'importance qu'il fallait accorder aux besoins et aux priorités des pays bénéficiaires. Ils ont également précisé que ces besoins évoluent à mesure que le développement prend forme, et que l'évaluation des besoins doit se faire régulièrement.

. Amélioration des organismes et institutions

De nombreux organismes ont déclaré que la façon la plus efficace de mettre en valeur le potentiel national était de travailler par le biais d'établissements existants que l'on pourrait davantage renforcer en créant des réseaux avec d'autres établissements du pays ou de la région, dans le cadre d'un programme ou d'activités semblables.

. Priorité à la qualité et non à la quantité

L'importance donnée à la qualité de la formation comprenait plusieurs volets, notamment : une meilleure évaluation des besoins, des programmes de formation "sur mesure", des emplois garantis et un appui continu à l'étudiant et à l'établissement.

. Contrôle des programmes

Plusieurs organismes estiment nécessaire de suivre les stagiaires de plus près et savent qu'ils ne sont pas en mesure d'évaluer avec précision le succès de leurs programmes.

. Retombées à long terme

L'un des principaux thèmes a été la nécessité de voir les retombées à long terme du développement des ressources humaines. La plupart des personnes ayant répondu au sondage estimaient que le défi constituait à convaincre les pays en développement bénéficiaires de la nécessité de rechercher des résultats à long terme.

. Partage des connaissances

Plusieurs organismes de développement aimeraient pouvoir se servir d'une tribune pour partager les connaissances acquises par d'autres organismes qui oeuvrent dans le secteur du développement des ressources humaines. Ils estiment en effet nécessaire de se prévaloir de l'expérience des autres.

Conclusions

D'après les résultats de ce sondage, un grand nombre de ressources sont consacrées au développement des ressources humaines. Malgré cela,

l'incidence globale de cette activité est minimisée par le manque de coordination et de dialogue entre les organismes de chaque pays, de même qu'entre les pays. La conjoncture actuelle est particulièrement favorable à une plus grande attention à la qualité de la gestion des ressources humaines, de même qu'à la coopération internationale, afin d'accroître le rendement des investissements et des dépenses faites dans le domaine de la coopération--dépenses qui ne sont pas nécessairement appelées à augmenter considérablement au cours des prochaines années. Si nous voulons avoir une influence

quelconque sur la qualité du produit, nous ne pourrons réussir qu'en améliorant les principes de gestion des ressources humaines, les besoins en formation, les méthodes de suivi et l'utilisation des ressources lorsque les stagiaires retournent dans leur pays natal.

1.0 INTRODUCTION

Le développement des ressources humaines (DRH) est actuellement l'un des sujets les plus importants dans le secteur du développement international. La formation et l'enseignement ont toujours été des priorités en matière de développement. En 1960, cependant, on a accordé davantage d'importance à l'aide financière et à l'infrastructure matérielle. Aujourd'hui, plusieurs organismes de développement examinent de plus près toute la question de l'enseignement, de la formation et d'autres activités reliées au développement du potentiel humain, dans le but de corriger les erreurs commises à une époque où le développement était davantage une affaire de "briques et de mortier". L'accent que de nombreux organismes de développement mettent actuellement sur l'infrastructure se voit compensé par l'importance que l'on donne aux composantes sociales du développement, à savoir : santé et bien-être, instruction de base, emploi, foyer, vie communautaire, etc..

Au Canada, la position adoptée par les principaux organismes gouvernementaux oeuvrant dans le secteur du développement est sans équivoque. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) ont fait du développement des ressources humaines leur première priorité pour la planification du développement. Les politiques de ces deux organismes traduisent les politiques plus générales du gouvernement du Canada, qui a récemment décrit le DRH comme étant, d'une part, la "lentille" permettant de faire converger tous les efforts en matière de développement et, d'autre part, l'objectif général poursuivi par l'aide canadienne. Tout le domaine du DRH s'est vu insuffler une nouvelle vigueur par suite de l'étude très complète du Comité permanent des Affaires extérieures et du Commerce extérieur sur l'aide publique du Canada en matière de développement. Dans son rapport de mai 1987, le Comité faisait les commentaires suivants :

Du point de vue des bénéficiaires de l'aide pour le DRH, les gouvernements éprouvent souvent de la difficulté à instituer leurs politiques de développement des ressources humaines, même lorsque leurs intérêts et leurs motifs sont sincères. Il arrive souvent que d'autres priorités, quelles soient de nature militaire, économique ou commerciale, l'emportent sur les considérations sociales ou culturelles. Ainsi, dans plusieurs pays, les dépenses consacrées au secteur militaire sont plus importantes que celles consacrées à la santé ou à l'enseignement. Qui plus est, lorsque la situation économique se détériore, les services sociaux, dont l'enseignement et la formation, sont souvent les premières victimes des compressions budgétaires.

En plus d'être l'un des plus importants volets du développement international, le développement des ressources humaines est également devenu l'un des plus populaires. On discute de plus en plus du DRH, qui est devenu un sujet fort à la mode. Un des problèmes dans le débat actuel, qui empêche toute comparaison entre les pays et les organismes de développement et qui entrave peut-être également toute coordination dans ce domaine, est que le DRH n'a pas la même signification pour bien des gens. Pour certains organismes, le DRH englobe toutes les activités de développement social, pour

d'autres, le DRH ne porte que sur certaines activités spécifiques, notamment les programmes de bourses.

Le degré d'intérêt manifesté au Canada et de par le monde pour le développement des ressources humaines est loin d'être égal à la disponibilité et à la qualité de l'information qui existe sur les activités de DRH offertes par le grand nombre d'organismes donateurs et d'organismes de développement qui oeuvrent dans ce secteur. Les nombreuses définitions et méthodes de collecte des données ont rendu particulièrement difficiles les études comparatives sur les activités et les dépenses consacrées au DRH. Le Sondage sur le développement des ressources humaines, récemment entrepris par le CRDI et l'ACDI, constitue la première tentative importante visant à redresser ce déséquilibre entre les intérêts et la connaissance.

Le Sondage de 1988 sur le DRH, réalisé conjointement par le Centre de recherches pour le développement international et l'Agence canadienne de développement international, traduit la grande volonté de ces deux organismes d'en savoir davantage sur les activités entreprises par les organismes donateurs et les organismes de développement pour ce qui est du développement des ressources humaines dans les pays du tiers-monde.

Le taux élevé de réponses à ce sondage, de même que le degré d'intérêt manifesté par les organismes qui y ont participé à l'égard de ses résultats, sont d'autres indices de l'importance accordée à ce genre d'études. Cette initiative conjointe du CRDI et de l'ACDI a permis de constater qu'il existe un groupe important d'organismes donateurs et d'organismes de développement qui souhaiteraient partager les résultats du sondage. Étant donné le grand intérêt qui existe actuellement pour cette question, les organismes qui ont parrainé ce sondage ont bon espoir qu'il permettra de catalyser les efforts visant à favoriser une meilleure compréhension du développement des ressources humaines au sein de la communauté internationale du développement.

On trouvera, dans le présent rapport, les résultats du Sondage 1988 du CRDI et de l'ACDI sur le DRH, de même que les constatations, les conclusions et les recommandations s'y rapportant. La Section II décrit les méthodes utilisées pour ce sondage et quelques caractéristiques types. On trouvera, dans la Section III, les objectifs fixés pour le développement des ressources humaines. Parmi les autres sujets traités, citons les mandats des organismes de développement et les différentes définitions du DRH.

Dans les sections IV à VIII, on trouvera les principales constatations de ce sondage en ce qui concerne les questions clés à l'étude. La Section IV comprend les questions relatives au programme de formation; la Section V porte sur la sélection des candidats à la formation; la Section VI concerne les services d'aide aux stagiaires; la Section VII porte sur le contrôle et l'évaluation, et la Section VIII, sur l'expérience vécue et acquise. Enfin, la Section IX donne un résumé des constatations et certaines conclusions.

2.0 MÉTHODES DE SONDAGE ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

2.1 Méthodes de sondage

Le Sondage sur le développement des ressources humaines a été conçu par le CRDI et l'ACDI en tant que premier volet d'une étude permanente des activités axées sur le DRH. Ce sondage visait à acquérir une certaine connaissance des programmes de DRH adoptés par les principaux organismes de développement, et non à obtenir une évaluation ou une étude complète des activités dans ce secteur. L'objectif était de recueillir des données devant servir d'instrument de planification pour les organismes canadiens et de point de repère à partir duquel comparer les activités qui seront ultérieurement entreprises dans ce secteur.

La responsabilité de la conception et de l'administration du sondage, y compris la conception de l'instrument de planification, l'échantillonnage des organismes et la distribution du questionnaire a été assumée conjointement par le CRDI et l'ACDI. Le sondage visait à obtenir différents types de données, aussi bien quantitatives (p. ex. : des données financières et des données sur les programmes - des données sur les dépenses, le nombre de bourses et de stagiaires, etc.) que qualitatives (p. ex. : énoncés d'objectifs, opinions sur le DRH). Le questionnaire, reproduit à l'Annexe E, comprenait des sections traitant des sujets suivants : mandats des organismes, buts et objectifs, programmes de formation, services d'appui, modes de sélection des candidats, méthodes de contrôle et d'évaluation, expérience vécue et acquise. En plus de répondre à certaines questions du sondage officiel, on a également encouragé les organismes à fournir tout complément d'information jugé pertinent. Plusieurs organismes ont fourni des rapports annuels, des études spéciales ou des énoncés de principes en réponse à cette demande.

L'échantillon du sondage comprenait quatre grands types d'organismes : les organismes donateurs bilatéraux, les organismes d'aide multilatéraux, les ONG canadiennes et les fondations américaines. Les organismes bilatéraux et multilatéraux qui ont répondu au sondage constituent un pourcentage important des principaux intervenants dans ce secteur et donnent une vue globale des activités de DRH de ces différents types d'organismes. Un nombre beaucoup plus limité d'organisations non gouvernementales canadiennes (ONG) et de fondations américaines ont participé à ce sondage, si bien que leurs opinions devraient être considérées comme indicatives et non représentatives. Cette situation s'explique, en partie, par le petit nombre d'ONG, comparativement au grand nombre d'organisations non gouvernementales. Rien qu'au Canada, il existe plus de 400 ONG et l'inclusion d'un plus grand échantillon de ces organismes dans le sondage dépassait le cadre de l'étude.

Le questionnaire du sondage a été distribué pendant le premier semestre de 1988. Des lettres ont été envoyées aux organismes faisant partie de l'échantillon, pour les informer de l'objet de l'étude et les inciter à y participer. Le CRDI a fait de nombreux rappels et relancé plusieurs organismes par téléphone, par lettre et par télex, pour s'assurer que les questionnaires étaient bien parvenus aux personnes intéressées, pour répondre aux questions sur le sondage et, encore une fois, pour les

inciter à y participer. Ces différents suivis ont permis de maximiser le taux de réponses au sondage et d'améliorer la qualité des données recueillies.

Les services d'Ekos Research Associates ont été retenus pour analyser les résultats du Sondage sur le DRH. Son travail consistait à repérer les lacunes dans les données fournies par les personnes ayant répondu au sondage, à mettre sur pied une base de données pour les données quantitatives fournies, à analyser toutes les données du sondage et à rédiger un rapport résumant les activités et les programmes de DRH des principaux organismes donateurs et des organismes de développement. Dans un premier temps, il a identifié les données manquantes, de telle sorte que le CRDI puisse faire le nécessaire pour compléter les instruments du sondage par des documents dont il disposait déjà, ou établir des contacts supplémentaires avec les personnes ayant participé au sondage.

Le sondage sur le DRH se caractérise tout particulièrement par la valeur, la qualité et la diversité des données reçues. Il se caractérise également par la grande gamme des réponses reçues à certaines questions et par le nombre des documents supplémentaires qui ont été fournis. Le succès de ce sondage est principalement attribuable à la qualité des données fournies par les participants (y compris les opinions, les attitudes, les analyses des tendances, l'expérience vécue et acquise).

Les données quantitatives reçues nous ont été fort utiles et nous ont permis de dresser un profil statistique descriptif du DRH. Par contre, ces données sont incomplètes pour la plupart des organismes, et ce profil ne peut être que préliminaire en raison des différences constatées sur les plans de la responsabilité et de l'établissement des rapports. Ainsi, certains organismes tels que l'USAID, l'UNICEF, le GTZ (République fédérale d'Allemagne), la Fondation Ford et la Fondation Rockefeller n'ont pas été en mesure de fournir des statistiques précises, en raison de la décentralisation et (ou) de la réorganisation de leurs activités. Il reste encore du travail à faire sur ce plan et l'on peut espérer que les résultats du présent sondage contribueront à accélérer la collecte des données et les analyses comparatives des activités de DRH.

Le type et la qualité des données reçues étaient à l'image des points forts et des lacunes du questionnaire du sondage. Les questions générales, auxquelles on pouvait répondre de différentes façons, ont eu l'avantage de susciter une grande variété de réponses et de fournir de très nombreuses informations sur plusieurs sujets; d'autre part, ces questions ne permettaient aux répondants de fournir que des données qu'ils jugeaient pertinentes. Il a donc été difficile d'établir des comparaisons et les analyses se sont concentrées sur ce que les participants ont dit avoir fait. Il n'a pas été possible d'établir des hypothèses en ce qui concerne les points qui n'avaient pas été inclus dans une réponse donnée. Si un organisme n'avait pas inclu de données sur un certain type d'activité de formation, nous partions pas du principe que l'organisme ne s'adonnait pas à ce genre d'activité. En effet, la personne ayant répondu au sondage aurait pu fort bien donner une plus faible priorité à ce genre d'activité.

Il y avait également certaines contraintes en ce qui concerne les données quantitatives fournies par les personnes interrogées. Ainsi, alors que les questions portant sur le nombre de bourses étaient relativement précises, le format prévu pour y répondre laissait place à une certaine interprétation. La plupart des participants au sondage ont présenté ces données de façon légèrement différente. Certains ont fourni des données sur les dépenses et d'autres, sur le nombre réel de stagiaires. On ne sait pas exactement non plus si les organismes qui ont donné des chiffres particulièrement élevés n'ont tenu compte que des bourses ou s'ils faisaient référence au nombre total des stagiaires. Il faut tenir compte de ce type de contraintes lorsqu'on examine n'importe quelle analyse des données fournies par les personnes qui ont répondu à un sondage.

2.2 Caractéristiques de l'échantillon

Le Sondage sur le développement des ressources humaines a été envoyé à 62 organismes d'aide au développement en Amérique latine, en Asie et en Afrique. En tout, 48 organismes y ont répondu, ce qui a donné un taux global de réponses de 77 p. 100 (voir Pièce 2.1).

Le siège social de la plupart de ces organismes se trouve dans les pays développés. Du nombre total des organismes qui ont répondu au sondage, 21 ont leur siège social en Amérique du Nord, 17 en Europe, 4 en Asie et 1 en Australie. En ce qui concerne les pays en développement, nous avons reçu une réponse de trois des quatre organismes à qui nous avions envoyé un questionnaire.

PIECE 2.1
Caractéristiques de l'échantillon, par type d'organisme

Type d'organisme	Nombre de questionnaires envoyés	Nombre de questionnaires reçus
Organismes bilatéraux	23	18
Nations Unies	14	12
Banques multilatérales	4	4
Autres organismes multilatéraux	6	4
ONG canadiennes	8	5
Fondations américaines	7	5
Total	62	48

La liste complète des organismes donateurs et des organismes de développement faisant partie de l'échantillon se trouve à l'Appendice A. Cet appendice précise également les types de réponses reçues au sondage, à savoir : 1) questionnaire dûment rempli; 2) questionnaire partiellement rempli; 3) questionnaire non rempli, mais autres renseignements reçus (p. ex. : rapport annuel); 4) questionnaire resté sans réponse.

2.3 Profil des organismes ayant répondu au questionnaire

L'information recueillie dans les questionnaires dûment remplis a été traitée de deux façons. Tout d'abord, pour chacun des organismes ayant répondu au sondage, on a établi un profil de l'organisme sur une ou deux pages, résumant en quelque sorte ses propres réponses aux questions du sondage. Ces profils constituent l'Appendice B. Ensuite, on a établi une base de données informatisées pour les données quantitatives qu'ils avaient fournies, qui contient des renseignements sur les budgets, le nombre de bourses et de stagiaires, les dépenses consacrées au DRH et des détails sur la formation (p. ex. : lieu où se donne la formation, répartition géographique des dépenses). Les données pertinentes comprises dans cette base de données sont présentées plus loin, dans le présent rapport.

Les personnes qui ont répondu au sondage ont fourni des données quantitatives sur certaines caractéristiques de leur organisme de développement, notamment : âge, taille (c'est-à-dire budget annuel global) et budgets consacrés au DRH. Le reste de la présente section donne un bref résumé des constatations sur les caractéristiques de chacun de ces organismes.

äge des organismes

Presque tous les organismes de développement qui ont répondu au sondage sont relativement jeunes, la plupart ayant vu le jour entre 1960 et 1975. Ä peine 10 ont été créés en 1960, dont sept organismes multilatéraux (l'OMS, l'UNICEF, la FAO, le BIT, la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement et l'OAS), une ONG canadienne (l'ÉUMC) et deux fondations américaines (la Fondation Ford et la Fondation W.K. Kellogg). Tous les organismes bilatéraux faisant partie de l'échantillon ont été créés après 1960, la moyenne d'âge étant d'environ 19 ans.

Taille des organismes

La taille des organismes de développement appartenant à l'échantillon variait beaucoup, selon l'importance de leur budget annuel global. En ce qui concerne les organismes bilatéraux, le budget annuel moyen en 1986 était de l'ordre de 1, 5 milliard de dollars américains. Parmi les organismes ayant le plus gros budget, il y avait ceux des États-Unis (USAID - 5,65 milliards de dollars américains) et du Japon (FCEO - 5,5 milliards de dollars américains). Parmi les autres organismes bilatéraux ayant déclaré un budget de plus de un milliard de dollars américains, citons ceux du Canada (l'ACDI - 2,2 milliards de dollars américains), des Pays-Bas (ministère de la Coopération au développement - 2,7 milliards de dollars américains) et de la Grande-Bretagne (Administration du développement outre-mer - 2,3 milliards de dollars américains). Trois organismes ont déclaré avoir un budget de moins de 10 millions de dollars américains.

En ce qui concerne les organismes des Nations Unies, leur budget annuel moyen en 1986 était de l'ordre de 200 millions de dollars américains. L'échantillon comprenait deux groupes distincts : cinq grands organismes de développement ont déclaré des budgets annuels allant de 150 à 875 millions de dollars américains, alors que cinq autres, beaucoup plus petits, ont

signalé des budgets allant de 0,2 à 4,5 millions de dollars américains. Seuls deux autres organismes multilatéraux ont fourni des données sur leur budget annuel total : la très importante Banque mondiale (17,7 milliards de dollars américains) et la Banque interaméricaine de développement, beaucoup plus petite (3 millions de dollars américains).

Les ONG canadiennes ont déclaré des budgets annuels allant de 0,8 million de dollars américains dans le cas du Conseil canadien pour la coopération internationale jusqu'à 28 millions de dollars américains dans celui de l'Entraide universitaire mondiale du Canada. En ce qui concerne les fondations américaines, les budgets étaient considérablement plus importants, allant de 24 millions de dollars américains pour l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture jusqu'à 80 millions de dollars américains pour la Fondation Ford.

Budgets consacrés au DRH

Les organismes bilatéraux ont déclaré consacrer de 1 p. 100 jusqu'à 100 p. 100 de leur budget global au DRH. Parmi les organismes ayant répondu au sondage, six ont dit consacrer 10 p. 100 ou moins de leurs dépenses au DRH; pour deux autres, ces dépenses se situaient entre 10 et 25 p. 100. Un organisme a déclaré consacrer la totalité de ses dépenses au DRH (la Corporation pour la formation professionnelle de Jordanie).

En ce qui concerne les organismes des Nations Unies, le pourcentage des dépenses consacrées au DRH par rapport au total des dépenses était plus constant que pour les organismes bilatéraux. Sur les sept organismes des Nations Unies ayant répondu au sondage, cinq ont fait savoir que le budget qu'ils consacraient au DRH représentait de 10 à 30 p. 100 de leurs dépenses globales. Pour ce qui est des deux autres organismes, ces dépenses étaient de l'ordre de 65 p. 100 (Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche) et de 93 p. 100 (Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle).

Les ONG canadiennes n'ont fourni aucun détail en ce qui concerne les dépenses consacrées au développement des ressources humaines, étant donné que la plupart d'entre elles sont des organismes exécutants. En conséquence, les budgets des ONG dépendent en grande partie de l'aide fournie par l'ACDI, qu'il s'agisse de financement global ou de financement par projet. Une des fondations américaines, l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture, a déclaré consacrer 20 p. 100 de son budget au développement des ressources humaines.

3.0 OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Ces dernières années, on a assisté à une expansion progressive des activités reliées au développement des ressources humaines, notamment en ce qui concerne sa définition à l'aide des objectifs du DRH et les programmes des organismes de développement. Avant les années 70, le DRH était généralement considéré sur le plan de l'enseignement et de la formation, et les activités avaient tendance à se concentrer sur l'enseignement traditionnel, dans un contexte institutionnel. Cette approche était conforme aux principes régissant la théorie du capital humain, selon laquelle les niveaux de compétence de la main-d'oeuvre ne constituaient qu'un seul volet du profil des ressources humaines (y compris le degré d'alphabétisation, le taux de mortalité, le taux de croissance démographique, les classes sociales, l'inégalité sociale, etc.). L'amélioration des compétences de la main-d'oeuvre était considérée comme un investissement permettant d'accroître la productivité et de favoriser la croissance économique. Aujourd'hui, ces théories sont largement considérées comme périmées et le DRH est maintenant perçu comme faisant partie d'un contexte social beaucoup plus large. En plus de l'enseignement et de la formation, les définitions actuelles du DRH comprennent la recherche, le développement institutionnel et la communication sociale.

On peut voir dans quelle mesure les objectifs du DRH ont évolué au cours de ces dernières années en lisant la citation suivante d'un cadre supérieur du CRDI :

"Le développement des ressources humaines n'a qu'un but : hausser le niveau de vie des populations en misant sur les ressources disponibles. Et tous les moyens doivent être mis de l'avant, pas simplement le système d'éducation, ni les programmes de formation traditionnels ou expérimentaux, mais aussi les nouvelles technologies, les nouveaux outils et la formation sur le tas pour accroître les compétences et la productivité. Il faut aider les institutions d'éducation et de formation mais aussi les programmes sociaux qui cherchent à améliorer la nutrition et l'état de santé des populations... Développer le potentiel humain signifie aussi tisser des liens à long terme entre les personnes et soutenir les institutions. Cela veut aussi dire intervenir dans de nombreux domaines : agriculture, éducation, santé, mais aussi énergie, commercialisation, industrialisation, gestion financière, politique monétaire, informatique, petites entreprises et environnement."[1]

Les organismes de développement qui ont participé au sondage ont donné différentes définitions du développement des ressources humaines. Leurs buts et objectifs diffèrent en ce qui concerne les activités reliées au DRH. L'analyse et l'étude des données qui sont fournies dans le présent document récapitulatif visent à donner, de façon aussi précise que possible, les points de vue des organismes de développement qui ont participé au sondage. L'objectif du présent rapport n'est pas de donner une vue complète des opinions ou des activités de tous les organismes qui oeuvrent dans ce secteur.

L'analyse qui suit se concentre sur deux volets des grands objectifs du DRH : 1) définitions du DRH et 2) mandats des organismes de développement et rôle du DRH pour s'acquitter de ces mandats.

3.1 Définitions du DRH

La plupart des organismes n'ont pas essayé de donner une définition conceptuelle du développement des ressources humaines ou une description détaillée de cette activité. En effet, la plupart des personnes qui ont répondu au sondage ont donné des définitions pratiques du DRH, compte tenu des activités, des buts ou du mandat de leur organisme. Bien que ces définitions soient fort utiles pour mieux comprendre les objectifs et les activités de chacun des organismes de développement, elles nous ont rendu la tâche plus difficile lorsqu'il s'est agi de déterminer les points communs aux différents organismes de développement et de dégager une définition globale du développement des ressources humaines.

La définition la plus complète du DRH nous a sans doute été fournie par l'ACDI. Selon cette définition, l'ACDI considère le DRH comme étant le développement des capacités individuelles, collectives et institutionnelles pour un apprentissage autonome, l'acquisition de technologie ou la mise en oeuvre d'activités de développement.

Cependant, au dire d'un expert qui a étudié cette définition, l'ACDI n'essaie pas de définir le DRH, bien qu'elle s'efforce, de façon continue, d'obtenir une définition pratique de ce concept. Il précise également que c'est la meilleure définition pratique du DRH qu'il ait vu jusqu'à présent. Certaines différences qui existent entre les définitions du DRH peuvent s'expliquer par les acceptions plus récentes de ce concept. Le même auteur explique :

"HRD is what used to be called education before it seemed necessary to have a euphemism to mask the multitudinous weaknesses of formal education as the sole instrument of human capacity-building, especially in the poor countries. One of the principal difficulties with the term is that for many, mainly development economists, human resource development remains synonymous with education, whereas both in concept and in practice, the term human resource development encompasses a far greater range of human behaviours and capacities than can be captured in conventional views of education."[1]

La caractéristique las plus courante du développement des ressources humaines que l'on trouve dans les définitions données par les organismes de développement est que le DRH se situe à plusieurs niveaux, notamment aux niveaux individuel, collectif, institutionnel et national. En plus de la définition donnée par l'ACDI, celles soumises par d'autres organismes bilatéraux donnent des définitions axées sur un thème semblable :

---

1 Shute, J.C.M., "Human Resource Development: Who put the 'R' in DHRD", Worldscape, Vol. 2, No. 2, automne 1988, Université de Guelph

- Ministère fédéral des Affaires étrangères d'Autriche "L'accroissement des capacités d'un pays pour ce qui est des institutions, des groupes et des personnes."

- Organisme de développement international finlandais (FINNIDA) "L'accroissement des capacités des personnes; des groupes et des institutions dans différents domaines."

Les organismes pour lesquels le développement des ressources humaines se situait à différents niveaux, du niveau individuel au niveau national, ont également préféré donner des définitions plus larges du DRH. Les organismes susmentionnés, de même que plusieurs parmi les plus grands, bien financés, tels que la Fondation Ford, la Corporation Canergie de New York et le Bureau australien d'aide au développement international estiment que le DRH comprend une vaste gamme d'activités, notamment : l'enseignement et la formation, le développement social, le développement économique, l'amélioration des institutions et organismes, le développement des capacités de recherche et l'élaboration des politiques.

Le DRH a également souvent été défini du point de vue du développement du capital humain, y compris l'amélioration des connaissances et des capacités pour entreprendre des activités de développement, ainsi que le règlement des problèmes essentiels. La Banque asiatique de développement et la Direction générale de l'aide norvégienne (NORAD) se sont servies de ces critères pour définir le DRH.

Certains autres organismes se sont également servis de ces critères pour définir le DRH, tout en mettant l'accent sur le développement des capacités institutionnelles dans les pays bénéficiaires. Voici quelques exemples de ces organismes :

- Le Fonds pour la coopération économique d'outre-mer (FCEO), du Japon : "L'accroissement des capacités institutionnelles des organismes connexes pour un développement soutenu."

- Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) : "Le perfectionnement des capacités humaines au sein des gouvernements, ou de tout autre organisme pertinent, travaillant en association avec les gouvernements intéressés en vue de faire en sorte que les activités entreprises dans le cadre des programmes élaborés par le pays puissent être répétées et perpétuées."

Le DRH a également été défini comme étant le perfectionnement du personnel national et autochtone, pour entreprendre des activités répondant à leurs propres besoins (p. ex. : Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population, CRDI).

Certains organismes de développement ont défini le DRH sur les plans exclusifs de l'enseignement et de la formation. C'est ainsi que l'Administration du développement outre-mer de Grande-Bretagne a défini le DRH comme un moyen d'offrir un soutien aux étudiants d'outre-mer pour la formation au Royaume-Uni et dans des pays du tiers-monde, ainsi que pour la formation outre-mer dans le cadre d'ententes de fourniture de main-d'oeuvre.

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada a également défini le DRH sur le plan de l'enseignement comme une occasion de développer la compétence scientifique et les capacités de recherche. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) considère principalement le DRH sur les plans de la formation et de la gestion du personnel de la santé.

3.2 Le DRH et les mandats des organismes de développement

Pour un grand nombre d'organismes de développement, tant bilatéraux que multilatéraux, le développement des ressources humaines constitue un volet explicite de leur mandat. De plus, pour un nombre considérable d'organismes, le DRH constitue la principale justification de la plupart des programmes et activités. De nombreux organismes possèdent des sections ou des services qui s'occupent des questions de développement des ressources humaines. Dans les organismes multilatéraux, et surtout dans les organismes des Nations Unies, les mandats se rapportant au DRH semblent généralement plus larges que ceux des organismes bilatéraux. Les banques multilatérales de développement constituent cependant des exceptions, du fait que leur mandat en matière de DRH se limite essentiellement à la formation reliée à des projets spécifiques.

Plusieurs organismes des Nations Unies ont donné des renseignements précis sur leur mandat de développement des ressources humaines. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a un mandat qui comprend deux grands volets pour le DRH : 1) la création et le maintien de réseaux de formation et de perfectionnement destinés à améliorer les compétences techniques et à accroître la productivité et les possibilités de revenus; et 2) la mise sur pied de structures institutionnelles appropriées pour appuyer les activités de DRH dans les zones rurales. Le Bureau international du travail (BIT) possède un service de la formation dont le vaste mandat consiste à préparer les gens à occuper des emplois productifs et à leur permettre d'augmenter leurs connaissances et leurs compétences dans divers secteurs et domaines de l'activité économique, aussi bien dans les zones rurales qu'urbaines. Le Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique du BIT (APSDEP) possède un vaste mandat pour ce qui est de la formation professionnelle, y compris l'élaboration des politiques, l'échange de renseignements, la formation et la coopération entre les pays dans ce secteur. Le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP) a un mandat très vaste qui vise à constituer et à renforcer les capacités nationales, régionales et globales, de façon à pouvoir répondre aux besoins de la population. L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) est habilité à former les agents gouvernementaux qui oeuvrent dans les secteurs de la coopération internationale, de la diplomatie et du développement économique et social. Enfin, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a pour mandat de promouvoir la santé, de coopérer à la mise sur pied de programmes de planification de la formation dans certains pays, et de fournir le type et la quantité de ressources en personnel dont ces pays ont besoin.

Les ONG canadiennes de plus petite taille qui ont répondu au sondage ont des mandats qui semblaient quelque peu plus limités que ceux des organismes des Nations Unies, bien que plus vastes que ceux de nombreux

organismes bilatéraux. L'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) a déclaré que l'un de ses mandats consistait à servir de catalyseur entre les collèges membres et les institutions internationales soeurs pour élaborer des projets visant à renforcer les institutions dans les pays en développement. Le mandat du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCIC) comprend plusieurs activités de DRH, axées surtout sur l'information et la gestion de l'information. La Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde a pour vaste mandat de constituer des compétences techniques et gestionnelles dans les pays en développement. Un autre organisme canadien, la Fondation Aga-Khan du Canada (qui dispose de ses propres fonds) a un mandat pour le DRH qui consiste essentiellement à former des professionnels du développement social et à augmenter les capacités de développement des ressources humaines des établissements qui oeuvrent dans ce secteur.

Plusieurs organismes donateurs bilatéraux ont des mandats relativement précis en ce qui concerne le développement des ressources humaines. Parmi les activités les plus fréquemment signalées, citons la coopération dans les domaines technique et de l'enseignement. Des activités reliées aux projets ont également été souvent signalées. Les ministères chargés du développement international en Autriche, en République fédérale d'Allemagne, au Japon et au Danemark, par exemple, mettent l'accent sur la coopération et l'assistance technique, qui font essentiellement partie de leur mandat. Les organismes gouvernementaux de plusieurs autres pays, y compris la Grande-Bretagne, la République fédérale d'Allemagne, l'Irlande et la Suède, possèdent des services d'enseignement ayant pour mandat spécifique de s'occuper de la formation et du perfectionnement professionnel dans les pays en développement. Les organismes gouvernementaux de la Belgique et de la Norvège font état, dans leur mandat, de formation reliée aux projets. Le mandat du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) du Canada porte essentiellement sur la recherche et, en particulier, sur la promotion et le soutien de la recherche par les pays en développement, pour leur propre avantage, par le biais de la formation et du perfectionnement des ressources humaines.

Par contre, ce ne sont pas tous les organismes bilatéraux qui ont des mandats précis pour le développement des ressources humaines. Les organismes gouvernementaux du Canada (ACDI), de la Finlande et de la Belgique, par exemple, ont fait état de mandats très vastes pour le DRH, en plus des secteurs spécifiques déjà mentionnés.

De façon générale, les organismes des Nations Unies, les organismes gouvernementaux bilatéraux, les ONG canadiennes et les fondations américaines ont manifesté un intérêt général, alors que la plupart des banques de développement et un certain nombre d'organismes multilatéraux se sont dits préoccupés par certaines régions ou groupe de pays. Le Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (Afrique), le Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle (Amérique latine), l'Organisation des États américains (pays de l'hémisphère occidentale), le Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique du BIT, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine de développe-

ment, la Corporation Carnegie de New York (Afrique anglophone et Antilles) et le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique ont tous déclaré donner une orientation régionale à leurs objectifs de développement.

La plupart des organismes de développement ont pour objectif général de contribuer au développement économique et social des pays en développement. Cependant, certains organismes disent mettre l'accent soit sur le volet économique, soit sur le volet social du développement pour ce qui est de leurs objectifs de DRH. Outre les banques de développement, certains organismes, comme le BIT et l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture, donnent la priorité au développement économique (p. ex. : emplois productifs) dans l'énoncé de leurs objectifs. D'autres, comme la Fondation Aga-Khan du Canada et l'Organisation suédoise pour le développement international semblent davantage mettre l'accent sur les objectifs sociaux et culturels, sans toutefois exclure les autres.

4.0 PROGRAMMES DE FORMATION

Le Sondage sur le développement des ressources humaines visait à recueillir des données devant permettre au CRDI et à l'ACDI de dresser un profil des programmes et activités de DRH des principaux organismes de développement. Quant au profil du programme résultant de l'analyse des données du sondage, il vise à donner un "instantané" des activités actuelles dans ce secteur. Le questionnaire du sondage portait sur plusieurs questions reliées aux activités de formation. En plus des renseignements généraux sur les activités de formation, on a demandé aux personnes participant au sondage de fournir des précisions sur différents aspects de leurs programmes de formation, notamment : lieu de la formation, que celle-ci soit dispensée dans le pays donateur ou dans le pays bénéficiaire, pays où se donne la formation, répartition des fonds consacrés au DRH, par région, et répartition des bourses par région, secteur et sexe.

Il existe plusieurs types de programmes de formation, sous différentes formes. De fait, la plupart des organismes de développement offrent une large gamme de programmes de formation et font appel à plusieurs mécanismes pour les dispenser. L'analyse des programmes de formation offerts par les organismes ayant répondu au Sondage sur le DRH a permis de distinguer dix caractéristiques ou dimensions différentes de la formation :

- amélioration des institutions et organismes, souvent associée à la constitution d'une capacité nationale
- formation reliée aux projets
- formation des formateurs
- niveau d'enseignement : primaire, secondaire, professionnel ou universitaire
- durée des programmes de formation
- type de spécialisation ou de concentration
- lieu de la formation
- prestation directe ou indirecte des programmes
- formation des femmes, et
- coopération horizontale

La discussion qui suit, axée sur les caractéristiques des programmes de formation, porte essentiellement sur les dimensions individuelles. Compte tenu de leur diversité, de même que du type et de la précision des données fournies dans le cadre de ce sondage, il n'a pas été possible de produire une typologie officielle des programmes de DRH. Comme la plupart des données fournies étaient qualitatives, il n'a pas été possible de cerner, de façon globale, les relations qui existaient entre les différents

programmes, à la lumière de ces caractéristiques clés. Néanmoins, les données fournies sur les programmes par les organismes qui ont répondu au sondage sont très précieuses et contribuent pour beaucoup à mieux comprendre les différentes approches actuellement utilisées pour le DRH.

On trouvera, à l'Appendice D, des tableaux détaillés des données quantitatives sur les activités de formation fournies par les différents organismes.

4.1 Amélioration des institutions et organismes

Un des principaux objectifs de l'aide au développement est de promouvoir et de faciliter les activités qui permettent aux pays de répondre à leurs propres besoins en matière de développement. Un des mécanismes préférés consiste généralement à encourager le perfectionnement des professionnels et des experts, dans un certain nombre d'établissements choisis. Le choix de certains établissements se justifie par le fait qu'en constituant une "masse critique" de talents à un centre d'excellence donné, le développement des ressources humaines devient, à la longue, une activité autonome.

Un grand nombre d'organismes ont fait valoir que le développement institutionnel constituait l'un de leurs premiers objectifs. C'est le cas notamment, de ceux du Canada (ACDI et CRDI), de la République fédérale d'Allemagne (GTZ), de la Finlande (FINNIDA), du Japon (FCEO), de l'Autriche et des Pays-Bas, de même que d'un petit nombre d'autres organismes tels que la FAO et la Fondation Ford. Après la formation reliée aux projets, l'accent mis sur les établissements était la deuxième caractéristique des programmes la plus souvent mentionnée par les organismes ayant répondu au sondage.

En plus de favoriser cette orientation ou approche globale à l'égard du développement, plusieurs organismes ont décrit des programmes visant à constituer des capacités institutionnelles en matière de développement. Au nombre de ces types de programmes, citons : ciblage des bourses et des prix, création et maintien de réseaux avec certains établissements, appui aux programmes obligatoires des établissements, formation des formateurs, publication de manuels et de documents pédagogiques, recherches sur les méthodes d'enseignement et formation des administrateurs d'établissements d'enseignement. Les commentaires qui suivent au sujet de l'amélioration des institutions et organismes renferment certaines données fournies par les organismes qui mettent l'accent sur cette question importante :

- Le CIADFOR forme les enseignants et octroie des bourses pour la formation des gestionnaires d'établissements d'enseignement.

- La FAO offre des programmes visant à créer des établissements d'enseignement agricole et à renforcer les programmes correspondants, qu'ils soient officiels ou officieux, et à publier des documents pédagogiques devant être utilisés par ces établissements.

- L'Université des Nations Unies attribue des bourses d'étude spéciales aux cadres supérieurs des principaux établissements pour leur permettre d'étudier et d'observer les programmes de formation ou de recherche d'autres établissements.

- La Banque mondiale offre des séminaires permettant de construire des établissements et d'élaborer des capacités de développement, grâce à des discussions et à de la formation. Elle aide également les organismes des pays en développement qui participent à des activités semblables dans ce secteur.

- Certains programmes de l'OMS sont axés sur l'amélioration des établissements de formation, sur la réorientation des programmes de formation dans les écoles, sur l'amélioration des méthodes pédagogiques et sur la mise au point des moyens d'enseignement adaptés au milieu local.

Malheureusement, peu d'organismes ayant donné des détails sur ces programmes, il est difficile de préciser comment certains établissements sont identifiés, dans laquelle mesure les ressources sont concentrées dans certains établissements choisis, de même que la proportion des ressources globales affectées à l'amélioration de la capacité de certains établissements.

4.2 Formation reliée aux projets

Les programmes de formation reliés aux projets font partie intégrante des activités de DRH de la plupart des organismes bilatéraux et multilatéraux. Les quatre banques de développement faisant partie de l'échantillon ont également fait valoir qu'elles participaient aux activités de formation dans le but précis d'augmenter les chances de succès des projets financés (aucune des banques n'a dit participer à la formation permettant d'accéder à un emploi en dehors des projets financés). Les organismes bilatéraux ont également signalé qu'ils participaient intensivement à la formation dans le but de perfectionner certaines compétences axées sur des projets donnés. L'Australie, le Canada, la Norvège, la Suède et la République fédérale d'Allemagne figurent au nombre des pays qui ont inclu la formation reliée aux projets dans leurs programmes. Il faut noter ici que les personnes qui ont répondu au sondage n'étaient pas tenues de fournir des précisions sur les types de projets mettant l'accent sur les activités de DRH.

4.3 Formation des formateurs

Certains organismes offrent des programmes pour la formation des formateurs. La plupart des pays donateurs qui s'occupent de développement institutionnel se servent de la formation des formateurs comme principale méthode de formation. Les formateurs reçoivent une formation très efficace et à jour sur les techniques d'enseignement et se servent du matériel de formation le plus perfectionné. Bien que l'expression "formation des formateurs" ne soit peut-être pas utilisée par tous les organismes qui offrent de tels programmes, près de la moitié des organismes qui ont répondu au

sondage, y compris le CRDI, l'ACDI, l'APSDEP, l'OSDI, l'OMS, le BIT, l'IIPE, le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique (FCCT), la Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde, la Fondation Aga-Khan du Canada, le CIADFOR, la CLP et le ministère irlandais des Affaires extérieures offrent des programmes spéciaux pour les formateurs. C'est ainsi que l'Institut international de planification de l'enseignement (IIPE) s'attend à ce que ses formateurs mettent sur pied des programmes de formation à la planification et à l'administration de l'enseignement. Il recommande le recours à des cadres chargés de la planification plutôt qu'à des professionnels de la formation pour superviser les programmes de DRH à l'échelle nationale et régionale, de telle sorte que les programmes répondent aux besoins à ces deux niveaux.

4.4 Niveaux d'enseignement

Les organismes de développement ont signalé des différences dans les niveaux d'enseignement vers lesquels les programmes étaient orientés. Plusieurs mettent l'accent sur la formation et le perfectionnement professionnels, notamment sur l'octroi de bourses pour l'obtention de diplômes. D'autres se concentrent sur la formation professionnelle et pratique pour l'aide à l'enseignement. Un petit nombre d'organismes se sont dits particulièrement intéressés par l'enseignement primaire et secondaire. Selon la plupart des réponses données à ce sujet dans le sondage, nombreux sont les organismes qui offrent ou parrainent des programmes à différents niveaux d'enseignement. Très peu d'organismes se sont dits intéressés à n'offrir qu'un seul niveau d'enseignement ou à ne s'orienter que vers un seul groupe d'âge.

Les fondations américaines qui ont répondu au sondage se sont montrées préoccupées par la formation universitaire des professionnels. Les principales fondations se sont toujours essentiellement préoccupées de la formation des universitaires et des professionnels, qui reste toujours l'une de leurs grandes priorités. Les banques de développement ont également signalé que la formation avancée des professionnels constituait un volet important de leurs activités de DRH, dont la plupart sont axées sur les projets de développement. Dans les programmes, on trouve des séminaires, des cours et des bourses pour des personnes qualifiées en évaluation, analyse, réalisation et gestion de projets.

Plusieurs organismes ont fait valoir qu'ils s'occupaient à la fois de formation scolaire et professionnelle, tout en mettant l'accent sur le volet universitaire. C'est le cas notamment de trois organismes canadiens (le CRDI, l'ÉUMC et le CRSNG), de l'Administration générale de la coopération au développement (Belgique), de NORAD et de l'OMS.

De nombreux organismes bilatéraux et multilatéraux ont donné un nouvel élan à la formation professionnelle et pratique à grande échelle. Cependant, selon leurs rapports, la formation à ces niveaux n'a pas entraîné l'élimination des programmes de formation au niveau universitaire. Plusieurs organismes, dont le Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (CIADFOR, Côte-d'Ivoire), le ministère irlandais des Affaires extérieures, le CINTERFOR, le BIT et l'Organisation suédoise

pour le développement international (OSDI), mettent l'accent sur la formation pratique et professionnelle. Deux organismes, la CPP et la Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde ont déclaré limiter leurs programmes à la formation professionnelle.

Quatre organismes ont signalé qu'ils appuyaient l'enseignement primaire et secondaire. Pour l'OSDI, l'appui qu'elle fournit à ces niveaux fait partie de son mandat, tout comme d'ailleurs la formation professionnelle et l'enseignement des adultes. L'UNICEF donne un appui important à l'enseignement primaire et à l'enseignement de base non traditionnel. L'USAID affecte un grand pourcentage de ses ressources en Asie à l'enseignement primaire - "...en Asie, une grande partie des fonds est allouée à l'enseignement primaire". Bien que l'ACDI ait fait savoir que l'enseignement post-secondaire constituait sa principale priorité, elle signale également que le moment est venu de remettre l'accent sur l'enseignement primaire et sur l'enseignement de base pour l'alphabétisation fonctionnelle et les notions de calcul.

4.5 Durée de la formation

Comme pour bon nombre de sujets traités dans le présent rapport, la plupart des organismes ont fait valoir qu'ils s'intéressent à plusieurs types de programmes, et notamment aux programmes de formation à court et à long terme. Aucun des organismes ayant répondu au sondage n'a dit parrainer exclusivement les programmes à long terme (c'est-à-dire de six mois ou davantage). Par contre, plusieurs organismes limitent leurs activités aux programmes à court terme. (En général, ils n'ont pas donné de définition précise de ce qu'ils entendaient par "court terme", mais nous pensons qu'il s'agit de programmes d'une durée de trois mois ou moins). Au nombre de ces organismes, citons : la CPP, UNITAR, la Banque asiatique de développement, le PNUD, la Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde et le ministère de la Coopération au développement (Pays-Bas). Trois autres organismes (l'UNICEF, le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique et le CINTERFOR) ont précisé que leurs programmes étaient essentiellement, main non exclusivement, axés sur les cours à court terme.

4.6 Spécialisation/concentration

Bien que les organismes de développement ne se concentrent pas tous sur certains domaines de spécialisation, les principales connaissances constituent l'un des principaux facteurs permettant de déterminer la teneur et la prestation des programmes, et de sélectionner les stagiaires. Les organismes des Nations Unies semblent se spécialiser davantage dans un seul secteur (ou un nombre restreint de secteurs connexes) et appuient dans presque tous les cas les candidats qui veulent être formés dans ces secteurs. Par contre, la plupart des organismes bilatéraux n'ont pas signalé de spécialisation et s'occupent de la formation dans un certain nombre de domaines et de secteurs importants. En ce qui concerne la poursuite des objectifs généraux, ils ne choisissent généralement pas leurs candidats en se fondant essentiellement sur l'ampleur de leurs connaissances. Cependant, quelques organismes bilatéraux ont dit mettre davantage l'accent sur certains domaines où ils estiment avoir les compétences voulues. FINNIDA, par

exemple, se concentre sur des secteurs où existent des capacités finlandaises particulières, telles que la foresterie et le commerce extérieur. Pour le Bureau australien d'aide au développement international, "la formation doit porter sur un secteur important pour lequel l'Australie possède une expertise relative".

On trouvera, à la Pièce 4.1, le pourcentage des bourses octroyées par les organismes bilatéraux et multilatéraux dans plusieurs secteurs importants. Le nombre d'organismes (15) ayant fourni des données à cet égard est trop petit pour pouvoir faire des généralisations valables en ce qui concerne le DRH; par contre, ces données sont fort instructives pour illustrer les différents secteurs de la formation. C'est ainsi que, comparativement aux organismes bilatéraux, les organismes multilatéraux ont dispensé un pourcentage beaucoup plus élevé de leur formation dans les secteurs de l'enseignement (36 p. 100 contre 6 p. 100), de la santé (18 p. 100 contre 8 p. 100) et de l'administration (19 p. 100 contre 9 p. 100). Inversement, les organismes bilatéraux se sont révélés relativement plus présents dans le secteur des industries axées sur les ressources naturelles (à l'exclusion de l'agriculture - 17 p. 100 contre 4 p. 100) et de l'assistance technique aux industries (23 p. 100 contre 4 p. 100). L'investissement consacré à la formation dans le domaine des communications et des transports était le plus faible pour ces deux types d'organismes. Quelques organismes seulement ont déclaré concentrer tous leurs efforts de formation dans un seul secteur. C'est le cas, notamment, de l'OMS (santé), de la Corporation pour la formation professionnelle (industrie) et du CINTERFOR (enseignement).

PIECE 4.1

Octroi des bourses par secteur, en 1986 - Organismes bilatéraux et multilatéraux[2]

	Type d'organisme	
	Bilatéraux (n = 9) (%)	Multilatéraux (n = 6) (%)
Agriculture	16,0	12,8
Ressources naturelles	16,6	4,2
Santé	8,2	18,0
Enseignement	5,8	36,1
Sciences sociales	9,8	2,0
Technique/industrie	22,5	3,6
Administration/gestion	9,3	19,3
Communications/transports	4,0	3,3
Autres	7,8	0,7
Total	100,0	100,0

2 Ces chiffres donnent le pourcentage du nombre total des bourses octroyées dans les différents secteurs énumérés.

4.7 Lieu de la formation

4.7.1 Formation dans les pays donateurs et bénéficiaires

La majorité des organismes bilatéraux ont entrepris l'ensemble ou la plupart de leurs activités de formation dans le pays donateur, puisque près de 75 p. 100 de tous les stagiaires y ont reçu leur formation. La Pièce 4.2 illustre le pourcentage de formation dispensée, en 1986, dans les pays donateurs, les pays bénéficiaires et les pays tiers. On y trouve deux séries de statistiques. La première donne la moyenne, par organisme ayant répondu au sondage, et la deuxième, le pourcentage du nombre total des stagiaires pour tous les organismes bilatéraux ayant répondu au sondage. En moyenne, 71 p. 100 des stagiaires parrainés par chaque organisme ont reçu leur formation dans le pays donateur, alors que 12 p. 100 seulement sont restés dans le pays bénéficiaire pour y recevoir leur formation. Sur l'ensemble des stagiaires (donc, sans tenir compte des organismes, 82 p. 100 ont reçu leur formation dans le pays donateur et 12 p. 100 seulement sont restés dans le pays bénéficiaire. Le Centre de recherches pour le développement international (54 p. 100) et NORAD (60 p. 100) étaient les deux seuls organismes qui avaient formé plus de 25 p. 100 de leurs candidats dans les pays tiers. Par contre, cinq des onzes organismes bilatéraux qui ont précisé où se donnait la formation ont entrepris toute la formation dans leur propre pays.

Les données fournies à ce sujet par les organismes multilatéraux n'étaient pas suffisantes pour pouvoir établir des comparaisons entre la formation dispensée dans les pays bénéficiaires et celle offerte dans les autres.

4.7.2 Répartition régionale des dépenses consacrées au DRH

En 1986, les dépenses consacrées au DRH ont été fort importantes, soit environ un quart du budget annuel global des organismes ayant répondu au sondage.[3] La répartition des dépenses allouées aux pays en développement variait beaucoup d'une région à l'autre. La Pièce 4.3 donne le pourcentage des dépenses de DRH engagées dans chacune des trois régions (Afrique, Amérique latine et Antilles, Asie). Il n'est pas possible de donner une ventilation plus détaillée à la lumière des données disponibles.

En ce qui concerne les organismes bilatéraux, le pourcentage le plus élevé de ressources consacrées au DRH est allé à l'Afrique (50,2 p. 100), à l'Asie (32,0 p. 100) et à l'Amérique latine et aux Antilles (17,8 p. 100). Pour ce qui est des organismes multilatéraux, la situation était fort différente, avec approximativement le même pourcentage de dépenses consacrées au DRH pour l'Asie et l'Afrique (respectivement 44,4 et 44,5 p. 100). Un pourcentage considérablement inférieur des dépenses a été alloué à l'Amérique latine (11,1 p. 100).

---

3 La liste des organismes ayant fourni des données budgétaires et les dépenses connexes se trouve à l'Appendice C.

4.7.3 Répartition régionale des bourses octroyées en 1986

Le pourcentage global des bourses octroyées dans chacune des trois plus grandes régions et la moyenne par organisme sont illustrés à la Pièce 4.4.[4] On y trouvera également une ventilation pour les organismes bilatéraux et les organismes des Nations Unies, qui sont les deux types d'organismes qui fournissent ce type de données.[5]

Le pourcentage relatif des bourses octroyées par les organismes bilatéraux et multilatéraux (les données ne concernent que les organismes des Nations Unies) est différent pour chacune des trois régions. En moyenne, les organismes bilatéraux ont octroyé 48 p. 100 des bourses en Afrique, 40 p. 100 en Asie et à peine 12 p. 100 en Amérique latine et aux Antilles. En ce qui concerne les organismes des Nations Unies, les pourcentages étaient relativement semblables pour chacune des trois régions, à savoir : 48 p. 100 pour l'Afrique, 34 p. 100 pour l'Amérique latine et les Antilles, et 29 p. 100 pour l'Asie.

Pour ce qui est des organismes bilatéraux, le pourcentage des ressources alloué à chacune des trois régions est relativement semblable à celui des bourses octroyées dans chaque région (la moitié pour l'Afrique, un tiers pour l'Asie et un sixième pour l'Amérique latine). Les tendances sont différentes en ce qui concerne les organismes multilatéraux. Pour ce qui est de l'Afrique, le pourcentage des fonds alloués et des bourses octroyées est sensiblement le même (respectivement 45 et 38 p. 100). En ce qui concerne l'Asie, cependant, le pourcentage des dépenses consacrées au DRH est considérablement plus élevé que celui des bourses octroyées (respectivement 44 et 29 p. 100). Par contre, en ce qui concerne l'Amérique latine et les Antilles, les organismes multilatéraux ont consacré un pourcentage beaucoup moins élevé de leur budget de DRH comparativement au pourcentage des bourses octroyées (respectivement 11 et 34 p. 100).

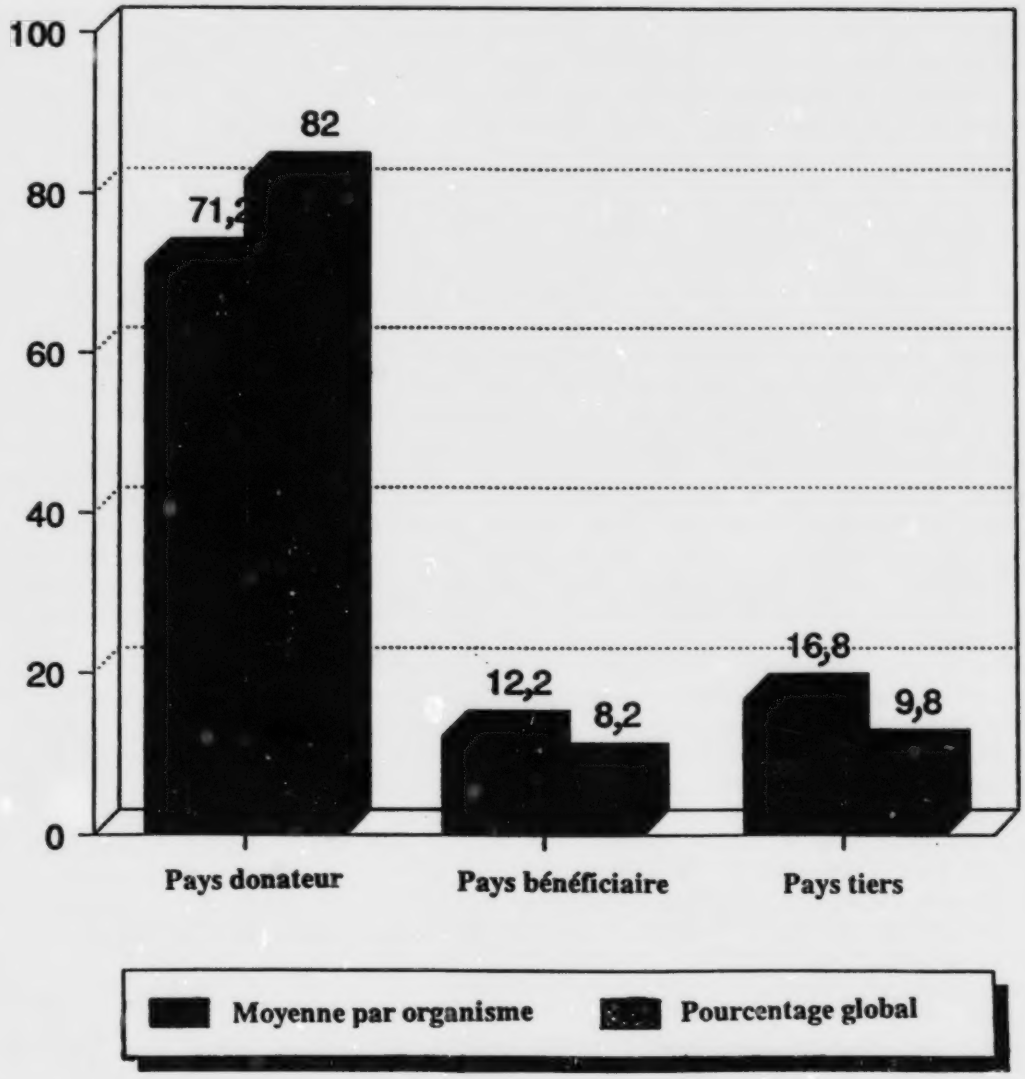
La différence entre le pourcentage des dépenses consacrées au DRH et celui des bourses octroyées en Asie et en Amérique latine peut s'expliquer de différentes façons. Il est possible que les crédits affectés au DRH en Asie ne soient pas destinés à la formation officielle dans les établissements d'enseignement. En effet, ces organismes allouent des fonds pour la formation pratique à court terme, (p. ex. : ateliers, séminaires) qui ne sont pas considérés comme faisant partie de leurs programmes de bourses. Il se peut aussi que les bourses octroyées dans d'autres régions - notamment en Amérique latine et aux Antilles - soient davantage axées sur la formation

---

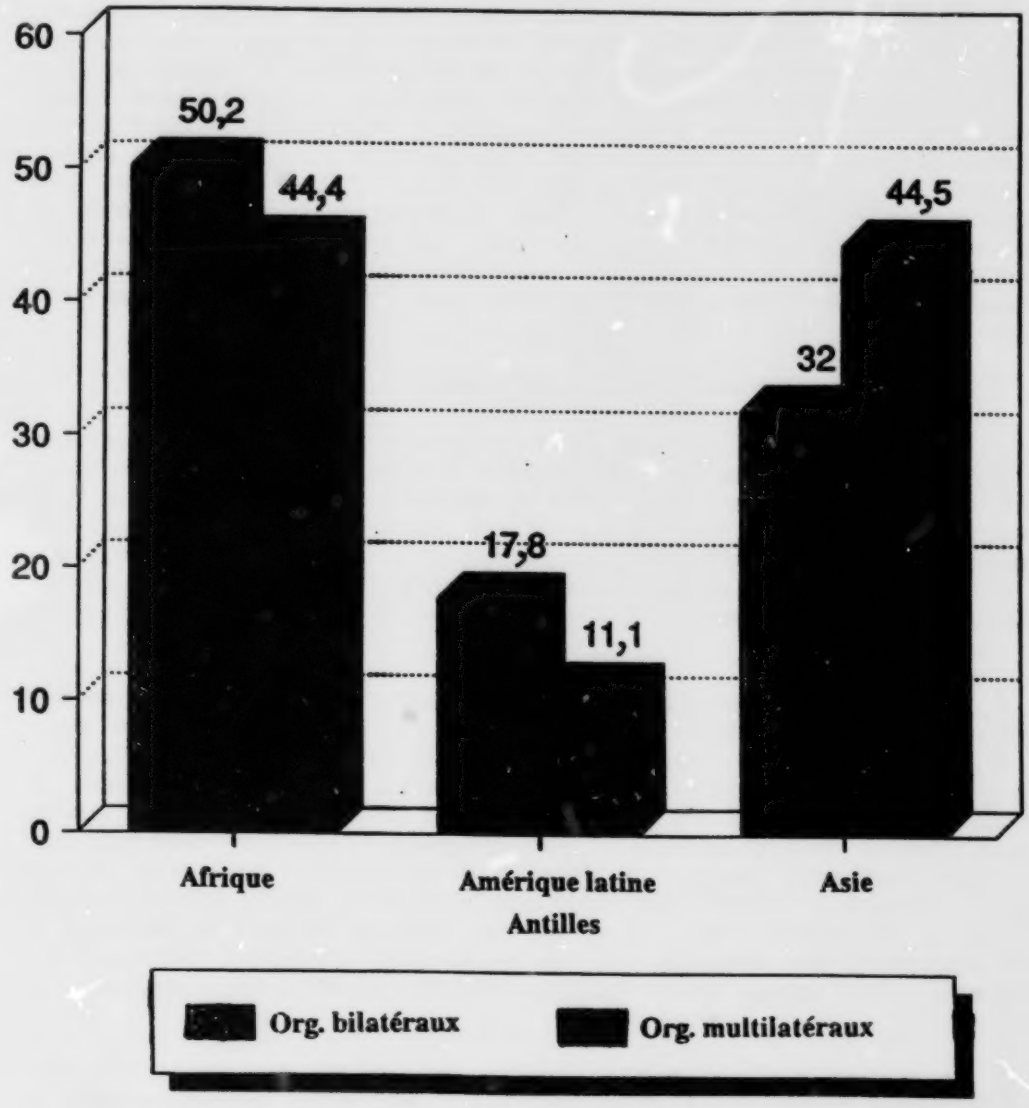
4 Le pourcentage global tient compte du nombre total des bourses, quelles que soient les différences entre les organismes. La moyenne par organisme donne la même pondération pour chaque organisme.

5 Les organismes ayant fourni des données sur le nombre de bourses octroyées et les chiffres correspondants se trouvent à l'Appendice D.

PIÈCE 4.2
Organismes bilatéraux
Pays où se donne la formation



PIÈCE 4.3
Répartition géographique des dépenses* en 1986, par type d'organisme



* Uniquement sur la base des dépenses totales consacrées au DRH dans ces trois régions, à l'exclusion des dépenses dans le pays natal.

pratique et à court terme, qui nécessite moins d'argent pour chaque bourse, alors que celles octroyées en Asie sont davantage axées sur la formation officielle à long terme, qui nécessite davantage d'argent par bourse. Enfin, il est également possible que le pourcentage plus élevé des dépenses consacrées au DRH en Asie soit destiné à l'amélioration des organismes et institutions et à d'autres activités de DRH fort coûteuses, mais que cet argent ne soit pas destiné aux programmes de bourses.

Certains organismes mettent également l'accent sur le recrutement des stagiaires en provenance des régions rurales. Plusieurs organismes de développement ont notamment précisé qu'un de leurs objectifs était de promouvoir le développement dans les régions rurales. Il n'est donc guère surprenant que des organismes à vocation agricole, tels que la FAO et l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture, déclarent accorder la priorité à ces régions. La promotion du développement dans les régions rurales n'était cependant pas un objectif uniquement poursuivi par les organismes à vocation agricole. Tant les organismes bilatéraux (p. ex. : AGCD, USAID) que les organismes multilatéraux (p. ex. : OMS, BIT) ont fait ressortir l'importance des programmes dans les régions rurales pour atteindre leurs objectifs.

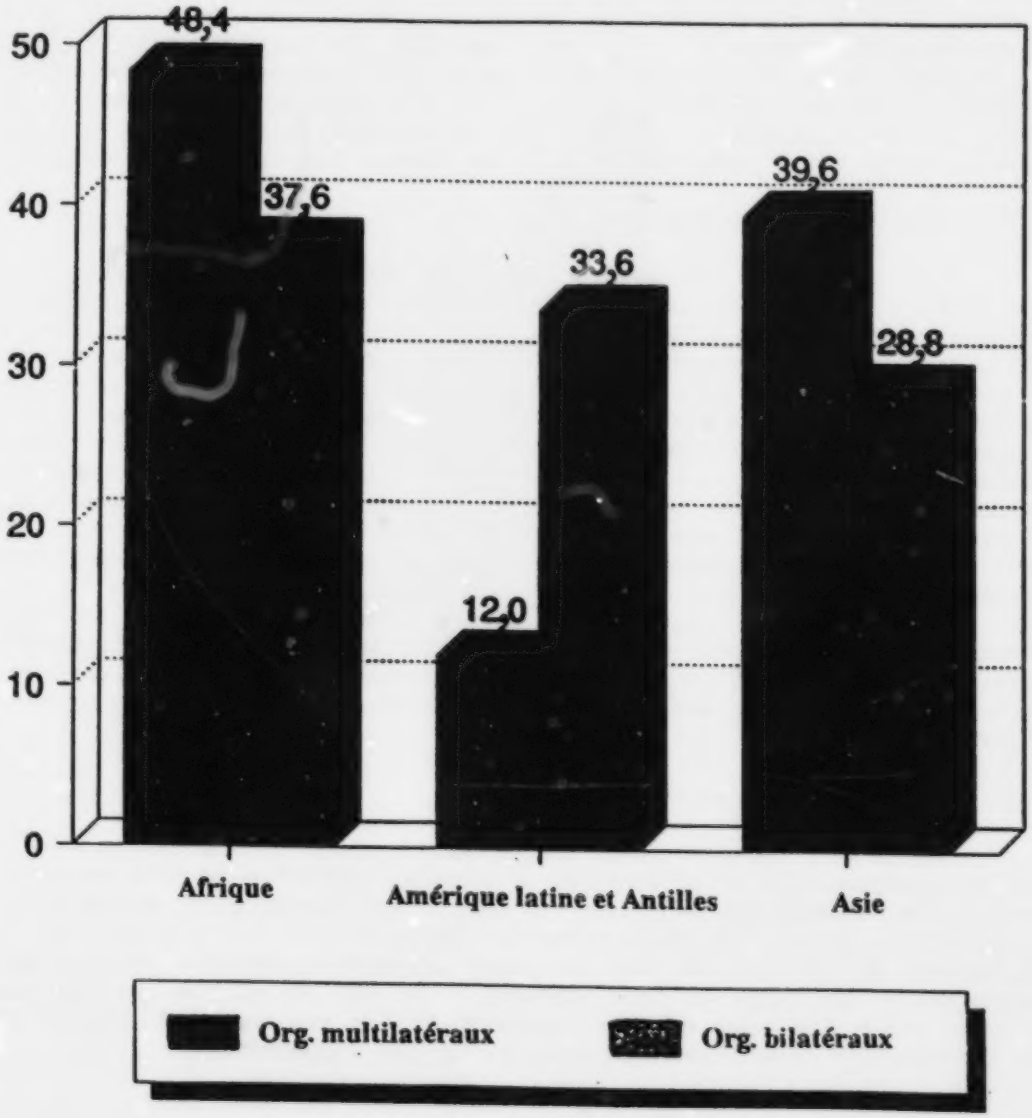
4.8 Programmes de formation pour les femmes

De plus en plus, les organismes de développement se rendent compte que le rôle des femmes dans le développement n'a pas reçu l'attention qu'il méritait. À mesure que les initiatives en matière de développement se sont davantage concentrées sur les préoccupations sociales et culturelles, ces mêmes organismes se sont efforcés d'augmenter la participation générale des femmes dans les activités de développement. Dans certains cas, ces préoccupations se sont concrétisées par des politiques et des mesures bien précises.

Dernièrement, ces efforts ont également porté sur un recrutement plus intensif des femmes dans les programmes de formation. Certains organismes (p. ex. : l'ACDI, la Fondation Aga-Khan du Canada, l'IIPE, NORAD) ont déclaré encourager tout particulièrement les femmes à faire des demandes de prix et de bourses destinés aux stagiaires. Plusieurs organismes ont également fait valoir qu'ils offraient des programmes spéciaux destinés aux femmes, sans toutefois fournir de détails à ce sujet. Au nombre de ces organismes, citons l'APSDEP, FINNIDA, DANIDA, l'ACDI et le CRDI. Le BIT signale qu'il ne recrute des femmes qu'aux fins de formation, mais qu'il prodigue également des conseils sur les politiques nationales de formation des femmes et qu'il appuie les programmes générateurs de revenu destinés aux femmes.

Le nombre d'organismes en mesure de fournir des précisions sur leurs programmes, avec ventilation par sexe, est fort impressionnant et traduit une prise de conscience accrue de même qu'une plus grande sensibilisation au rôle des femmes dans le développement. Cependant, le pourcentage des bourses octroyées aux femmes en 1986 révèle qu'il reste encore beaucoup à faire dans certains secteurs. Dans l'ensemble, près de 14 p. 100 de toutes les bourses octroyées par les organismes multilatéraux et 21 p. 100

PIÈCE 4.4
Répartition géographique des bourses octroyées en 1986, par type d'organisme



de celles octroyées par les organismes bilatéraux en 1986 l'ont été à des femmes. Les chiffres correspondant à chacun des organismes se trouvent à l'Appendice D.

Le pourcentage total des bourses octroyées aux femmes varie d'une région à l'autre. Comparativement aux deux autres régions (voir Pièce 4.5) et compte tenu du nombre total des bourses octroyées dans la région de l'Amérique latine et des Antilles, ce sont les femmes de cette région qui ont obtenu le plus grand nombre de bourses. C'était vrai aussi bien pour les organismes bilatéraux (31,5 p. 100) que pour les organismes multilatéraux (25,3 p. 100). En Afrique et en Asie, les organismes bilatéraux et multilatéraux ont octroyé moins de 20 p. 100 (en moyenne) des bourses à des femmes. De façon générale, se sont les organismes multilatéraux qui ont octroyé le moins grand nombre de bourses aux femmes dans les trois régions.

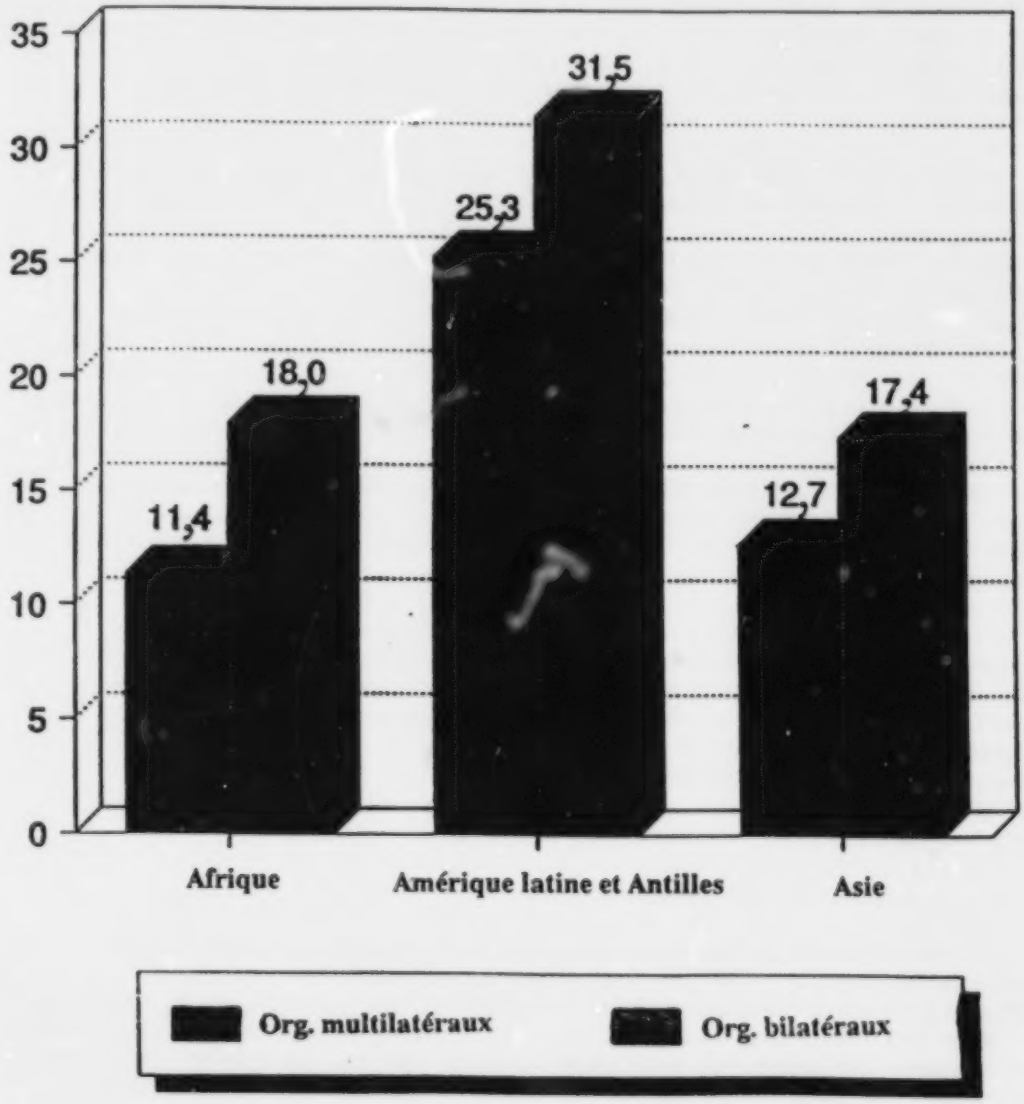
4.9 Réalisation des programmes

Les organismes de développement ont déclaré utiliser aussi bien des méthodes directes qu'indirectes pour offrir leurs programmes. Certains organismes multilatéraux, notamment les organismes des Nations Unies, participent directement à l'enseignement des cours (et, dans plusieurs cas, à leur élaboration). Le BIT, l'Institut international de planification de l'enseignement (IIPE), la FAO, UNITAR et la Banque africaine de développement sont des exemples d'organismes qui offrent directement des programmes de formation pour atteindre leurs objectifs. La plupart des organismes gouvernementaux bilatéraux réalisent leurs objectifs en matière de DRH en participant indirectement aux programmes de formation et d'enseignement. En général, ces organismes préfèrent coordonner et administrer les programmes de formation, et demander à d'autres organismes et établissements de les offrir. Au nombre de ces organismes, citons : le GTZ (République fédérale d'Allemagne), l'OSDI (Suède) et le Bureau australien d'aide au développement international (AIDAB). Il a également été question des programmes d'enseignement coopératif entre les organismes gouvernementaux et les ONG (notamment par l'ACDI).

4.10 Coopération horizontale

Le Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle (CINTERFOR) a signalé une autre méthode de développement des ressources humaines, à savoir la coopération horizontale, comme stratégie globale de développement. Cette méthode met l'accent sur la constitution de réseaux et sur le développement coopératif d'avantages comparés entre les pays en développement. On estime que le partage des ressources entre les pays en développement et les régions peut devenir un moyen important de constituer une capacité de développement.

PIÈCE 4.5
Pourcentage des bourses octroyées aux femmes en 1986, par type d'organisme et par région



5.0 SÉLECTION DES CANDIDATS POUR LA FORMATION

5.1 Priorité des besoins en formation

Les organismes de développement ont signalé deux types de besoins en formation : ceux du pays bénéficiaire dans son ensemble (souvent associés à l'amélioration des institutions et organismes) et ceux reliés aux projets de développement. Le processus de sélection est, dans une large mesure, déterminé par les besoins prioritaires en matière de formation, ce qui sous-entend le choix des candidats et des établissements appelés à dispenser les programmes de formation. Pour bon nombre d'organismes, les intérêts sectoriels constituent également des facteurs importants pour le choix des candidats.

La plupart des organismes ayant répondu au sondage ont fait valoir que leurs programmes de formation visaient à répondre à l'ensemble des besoins du pays bénéficiaire. Au sein des organismes des Nations Unies et de plusieurs organismes bilatéraux, les activités de DRH visent à répondre à des objectifs très généraux, sur le plan national. Pour bon nombre d'organismes, ces objectifs de développement national, de même que leurs volets DRH, sont déterminés par les pays bénéficiaires. L'Organisation mondiale de la santé, par exemple, examine les propositions que lui soumettent les bénéficiaires éventuels et forme des personnes clés, choisies par les comités nationaux de sélection du pays bénéficiaire. Le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique octroie également des bourses, "en tenant compte de la population du pays" et de "l'aide bilatérale et multilatérale déjà en place". L'organisme gouvernemental finlandais FINNIDA est un exemple d'organisme bilatéral qui "tient d'abord compte des besoins et des exigences de la main-d'oeuvre du pays bénéficiaire".

Pour la plupart des banques multilatérales de développement, c'est le succès des projets de développement qui permet de répondre aux besoins généraux de DRH du pays bénéficiaire ou de certaines personnes. Il va sans dire que l'on tient compte des préoccupations du pays bénéficiaire au moment de négocier les modalités d'entente de n'importe quel projet et de l'activité de formation correspondante.

5.2 Processus de sélection des stagiaires

Désignation des candidats

De nombreux organismes comptent sur le gouvernement du pays bénéficiaire pour soumettre des candidatures aux comités de sélection. Dans le but de faciliter le processus de recrutement des organismes de développement, les gouvernements des pays bénéficiaires sont généralement informés des programmes de formation pertinents, ainsi que du mandat et des critères de sélection des pays donateurs. Les gouvernements des pays bénéficiaires sont alors en mesure de cerner leurs propres besoins et de désigner des candidats valables.

Bien que certains organismes multilatéraux (p. ex. : APSDEP, la Banque africaine de développement, l'UNICEF, la FAO) s'en remettent aux pays

bénéficiaires pour désigner des candidats aux programmes de formation, le nombre des organismes bilatéraux ayant recours à cette méthode est beaucoup plus élevé. FINNIDA (Finlande), NORAD (Norvège), le Bureau australien d'aide au développement international et l'Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne) sont autant d'organismes qui comptent sur les pays bénéficiaires pour proposer des candidats à des bourses, des prix, etc.. Le CRDI a fait savoir qu'il se fiait aux représentants des programmes régionaux et aux établissements bénéficiaires pour désigner des candidats.

Sélection des candidats

Dans la plupart des cas, c'est à l'organisme de développement qu'il incombe, en dernier ressort, de faire la sélection définitive des stagiaires. Pour certains organismes, c'est le siège social qui se charge de la sélection définitive (p. ex. : le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique, l'Association des collèges communautaires du Canada, le ministère irlandais des Affaires extérieures). Dans le cas de la Fondation W.K. Kellogg, c'est l'organisme du tiers-monde qui a reçu ou qui recevra une subvention de la Fondation qui propose des candidats, mais c'est le siège social de la Fondation qui procède à la sélection définitive des stagiaires (p. ex. : l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture).

Certains organismes comptent sur le gouvernement du pays bénéficiaire pour désigner et aussi choisir les candidats appropriés. Au nombre de ces organismes, il y a l'Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC), le Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique du BIT (APSDEP) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Quelques organismes se fient également aux responsables d'un projet donné dans le pays bénéficiaire, en consultation avec le gouvernement de ce pays, pour choisir les candidats appelés à participer aux programmes de formation. En effet, le personnel affecté au projet connaît bien les postulants et peut ainsi s'assurer que les candidats choisis possèdent les qualités et la motivation requises. La Banque asiatique de développement, le Programme des Nations Unies pour le développement et le GTZ (République fédérale d'Allemagne) figurent au nombre des organismes qui utilisent cette méthode.

Comités de sélection

Un certain nombre d'organismes ont déclaré avoir souvent recours aux comités de sélection pour trier les demandes et choisir les candidats. Trois organismes canadiens (le CRDI, l'ACDI et la Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde), de même que la Banque africaine de développement et l'Organisation mondiale de la santé sont au nombre des organismes qui ont eu recours à des comités pour étudier les candidatures et choisir les futurs stagiaires.

Certains organismes ont constitué des comités auxquels siègent des membres du personnel (p. ex. : l'ACDI et le CRDI), alors que d'autres ont

confié le choix des candidats à des professionnels spécialisés ou à des organismes de l'extérieur. Le Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada, par exemple, a constitué un comité de sélection formé de scientifiques canadiens qui parrainent et choisissent tous les participants à son programme de bourses. Certains autres organismes (p. ex. l'OMS) ont recours à des comités de sélection internationaux auxquels siègent des représentants de l'administration de la santé et du secteur professionnel du gouvernement du pays bénéficiaire. Enfin, il y a certains organismes qui se fient aux comités de sélection entièrement composés de représentants du pays bénéficiaire ou de son gouvernement (p. ex. : la Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde).

5.3 Critères de sélection

Les organismes de développement tiennent compte de nombreux facteurs dans la sélection des stagiaires. Des qualités tangibles telles que la scolarité, les antécédents de travail, la connaissance de la langue dans laquelle sera dispensée la formation, etc. entrent en ligne de compte dans le processus de sélection de la plupart des organismes. Il est également facile de mesurer des critères tels que le dossier et la formation scolaires. Parmi les critères de sélection moins souvent utilisés, citons l'objectif de la formation, les besoins en services d'appui, les plans et les approches possibles en ce qui concerne l'idéologie du développement. Certaines caractéristiques spécifiques font également souvent partie des exigences requises des stagiaires. Ces caractéristiques sont généralement fondées sur des programmes qui ciblent les femmes et les habitants des régions rurales. Quelques autres facteurs ont également été signalés, bien qu'ils soient plus abstraits et généralement propres à un organisme donné. C'est le cas, notamment, des critères utilisés par l'AGCD (Belgique), à savoir que les candidats doivent savoir "exactement ce qu'ils recherchent".

Qualités requises

Le dossier et la formation scolaires figurent en tête de liste des critères les plus souvent utilisés dans le processus de sélection. Dans de nombreux établissements, c'est le dossier scolaire qui est le plus important étant donné, comme l'a précisé le responsable de l'Organisation des États américains qui a répondu au sondage, qu'il démontre que le candidat "est en mesure de poursuivre des études avancées dans le domaine choisi". Ces établissements ont également fait valoir l'importance de l'expérience antérieure et des connaissances pertinentes au sujet d'édude.

Des facteurs tels que le dossier scolaire et les antécédents professionnels sont étudiés et vérifiés de différentes façons. Presque tous les organismes vérifient ces facteurs, dans une certaine mesure, et la plupart des processus de sélection des candidats comportent une vérification approfondie de ces facteurs, avant qu'une décision ne soit prise. La plupart des organismes se fient à leurs comités de sélection, aux responsables des projets et au processus d'instruction des demandes pour décider si les candidats répondent aux exigences requises.

Certains organismes (p. ex. : NORAD, la Fondation W.K. Kellogg, l'OMS) exigent que les candidats se voient garantir un poste approprié lorsqu'ils retournent dans le pays bénéficiaire. Le processus de sélection de certains organismes comprend également l'évaluation du poste occupé par le candidat par rapport à la pertinence de la formation qu'il recevra. Parmi les organismes qui ont recours à de tels critères de sélection, citons l'IIPE, l'UNICEF, le Bureau australien d'aide au développement international, l'AGCD (Belgique), le ministère de la Coopération au développement (Pays-Bas) et le ministère irlandais des Affaires étrangères. Le CRDI (Canada) précise que "la sélection prend en compte le potentiel actuel et futur du candidat au sein de son organisation".

Quelques organismes imposent des critères plus stricts. Le CRDI (Canada) et l'Organisation des États américains (OAS), par exemple, exigent des candidats qu'ils aient été préalablement acceptés par un établissement de formation avant d'être pris en considération pour la sélection. Le ministère irlandais des Affaires étrangères, de même que l'AGCD de Belgique et le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique tiennent également compte des aptitudes physiques et mentales des candidats. Les candidats aux programmes de la Fondation W.K. Kellogg doivent, pour être pris en considération, "posséder de bonnes connaissances sur la culture en général, l'histoire, les coutumes et les ressources de leur pays natal".

Exigences spéciales

Certains organismes ont déclaré évaluer le comportement individuel et l'engagement des candidats aux problèmes de développement. C'est ainsi que la Danish International Development Agency (DANIDA) fait une analyse de la personnalité du candidat pendant le processus de sélection. Le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique exige également des preuves en ce qui concerne les dispositions personnelles des candidats. Le ministère de la Coopération au développement des Pays-Bas recrute des candidats qui ont déjà oeuvré dans le secteur du développement. La Fondation W.K. Kellogg prend en considération les projets envisagés par les candidats dans leur pays natal et exige d'eux un certain engagement à l'égard du développement. L'AGCD de Belgique cherche à appuyer les groupes les plus démunis des pays en développement.

Quelques organismes recrutent des candidats dans un secteur particulier. La Fondation Ford, par exemple, recherche des candidats qui s'intéressent aux oeuvres de charité, à l'enseignement ou au domaine scientifique. Comme nous l'avons précisé antérieurement, certains organismes (p. ex. : l'UNICEF, l'OMS, le CRDI) s'assurent que la formation répond bien aux besoins actuels et aux activités futures des candidats. Le ministère irlandais des Affaires étrangères demande aux candidats de signer un contrat précisant qu'ils rentreront dans leur pays natal ou qu'ils rembourseront le coût de leur formation à leur gouvernement.

Certains organismes de développement exigent des candidats qu'ils aient l'aval de leur gouvernement. C'est le cas de FINNIDA (Finlande), de NORAD (Norvège), de CINTERFOR et de nombreux organismes des Nations Unies.

5.4 Critères de placement

Certains organismes de développement (p. ex. : le CRDI et l'ÉUMC) se fient au gouvernement bénéficiaire ou au candidat lui-même pour choisir l'établissement de formation, mais la plupart des organismes placent les stagiaires eux-mêmes. Quelques organismes de développement (p. ex. : la FAO, l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture et le CRDI) ont pour principe de former autant que possible les candidats dans les pays en développement, que ce soit dans le pays natal du stagiaire ou dans un autre pays. Pour bon nombre d'organismes, l'appui à la formation dans un pays en développement fait également partie de la politique de développement global visant à appuyer et à renforcer les institutions et les capacités sur place. Cependant, la plupart des établissements ont déclaré envoyer leurs candidats à différents endroits; le placement dépend du programme, du pays bénéficiaire et des besoins de chaque candidat. Afin de maximiser les retombées de la formation, on tient généralement compte des possibilités de formation de l'établissement, dans des secteurs qui répondent à la fois aux besoins des candidats et à ceux du gouvernement bénéficiaire.

6.0 SERVICES D'APPUI

Les services d'appui offerts aux étudiants étrangers visent à aider les stagiaires à s'adapter aux conditions qui prévalent dans le pays donateur et à se sentir à l'aise dans leur nouveau milieu d'apprentissage. L'aide fournie à ces étudiants comprend, notamment : la formation linguistique, un certain appui financier aux familles (dans leur pays natal ou dans le pays donateur), des séances d'information sur des questions pratiques ou culturelles et des retours au pays pour les étudiants.

Dans leurs réponses au sondage, seuls quelques organismes ont donné des précisions sur les modalités de l'aide qu'ils offraient aux stagiaires, sans doute parce que très peu d'organismes ont déclaré fournir une aide complète aux étudiants. Les organismes multilatéraux, en particulier, ne fournissent quasi aucune aide sur ces plans. Les organismes de développement bilatéraux, pour leur part, ont généralement déclaré fournir un certain appui. Quelques organismes ont dit donner des séances d'information sur leurs rouages ou sur les différences culturelles dans le pays donateur. L'ÉUMC et l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture sont des exemples d'organismes qui offrent un appui complet, à plusieurs volets. En ce qui concerne les autres ONG canadiennes et les fondations américaines, les données recueillies n'étaient pas suffisantes pour pouvoir évaluer leurs programmes d'appui.

Les séances d'information sur des sujets simples, mais importants, notamment sur les rouages de l'organisme, sur l'adaptation des étudiants à leur nouveau milieu, etc., sont les types les plus courants d'aide fournie aux étudiants étrangers. La plupart des organismes bilatéraux et des ONG canadiennes ont déclaré fournir aux étudiants, au début de leur formation, des séances d'information sur les politiques de l'organisme qui leur accordait un appui financier. Ils leur fournissent également de l'aide et de l'information sur les cours offerts et sur la meilleure façon de s'adapter à leur nouveau milieu. L'ÉUMC, par exemple, aide les étudiants à préciser leurs besoins en matière d'enseignement, leur recommande des emplois qui leur conviennent, les aide à accélérer les formalités administratives, s'occupe de leur inscription et les aide à trouver un logement. Le gouvernement australien offre également des séances d'information sur "le style de vie des boursiers" et des sessions d'orientation sur les méthodes de travail, les installations et le paiement des allocations.

Les séances d'information sur la compréhension transculturelle constituent une autre forme d'aide offerte par certains organismes. La plupart des organismes bilatéraux, certaines ONG canadiennes et une fondation américaine ont déclaré fournir au moins une session initiale sur la culture du pays donateur et sur les méthodes d'adaptation suggérées. L'ACDI, GTZ, la Grande-Bretagne, AGCD, l'Australie, NORAD, l'ÉUMC, la Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde et l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture fournissent ce service. Certains organismes font tout ce qu'ils peuvent pour que les étudiants participent au mode de vie du pays donateur. NORAD, par exemple, offre des cours de ski aux stagiaires pour les aider à s'adapter à la nouvelle culture et au climat.

Très peu d'organismes s'occupent de la formation linguistique. La plupart exigent des candidats, avant qu'ils ne soient sélectionnés, qu'ils connaissent bien la langue dans laquelle la formation sera dispensée. Au nombre des organismes qui assurent la formation linguistique, presque tous sont des organismes bilatéraux : ACDI (Canada), GTZ (Allemagne), AGCD (Belgique) et NORAD (Norvège), pour ne citer que quelques-uns.

Certains organismes donateurs bilatéraux offrent une aide financière aux familles des stagiaires dans le pays donateur ou assument eux-mêmes les frais de retour au foyer du stagiaire. Certains organismes, par contre, préfèrent ne pas détourner l'étudiant de ses études pendant la période de formation, surtout si elle est brève. FINNIDA, par exemple, n'encourage pas les conjoints à accompagner les stagiaires en Finlande lorsque les cours sont de courte durée. Il en va de même des organismes multilatéraux, des ONG canadiennes et des fondations américaines qui ont répondu au sondage. Certains organismes bilatéraux aident financièrement les conjoints, mais non les personnes à leur charge. C'est le cas, notamment, du CRDI, lorsque la formation ne dépasse pas un an.

Très peu d'organismes offrent des séances d'information de fin de stage aux étudiants qui regagnent leur pays natal. L'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture et quelques organismes bilatéraux offrent des telles séances pour faciliter la réadaptation de l'étudiant et sa recherche d'un emploi. Bon nombre d'organismes, cependant, exigent des stagiaires qu'ils soient parrainés avant leur stage. Ils sont donc obligés de leur trouver un emploi à la fin de leur stage.

7.0 CONTROLE ET ÉVALUATION

L'évaluation et le contrôle sont deux volets essentiels du processus de développement des ressources humaines. Ce processus commence par l'élaboration des politiques et la conception des programmes, se poursuit par la réalisation des projets et des programmes et se termine par le contrôle, l'évaluation et la reformulation des politiques ou des programmes. En l'absence du volet "évaluation", il serait difficile de savoir si les programmes répondent aux objectifs escomptés ou s'ils ont une incidence sur le développement. L'étude des réponses données au Sondage sur le DRH démontre clairement que la plupart des organismes de développement et des organismes donateurs n'accordent, en général, pas suffisamment d'importance à l'évaluation et au contrôle des programmes et projets de DRH.

7.1 Contrôle des programmes et des stagiaires par les organismes

Le contrôle sous-entend l'examen périodique des progrès réalisés par les programmes de formation et par les participants. Lorsqu'il est bien fait, le contrôle permet à l'organisme de prendre des mesures durant le déroulement d'un programme, afin de modifier le plan de formation et de maximiser ses retombées. Cette activité nécessite également la tenue de registres et la mise à jour de données en ce qui concerne les réalisations des stagiaires et l'évolution des programmes de formation. Le contrôle permet également à un organisme de mieux rendre compte des dépenses consacrées à la formation. Qui plus est, un contrôle régulier permet d'entreprendre des évaluations portant sur des questions d'intérêt plus général, telles que : rapport qualité-prix, réalisation des objectifs, incidences du programme, etc.. De telles évaluations peuvent, à leur tour, fournir des données à partir desquelles remanier ou reformuler des programmes.

Les problèmes se rapportant au contrôle des programmes ayant fait l'objet de réponses détaillées de la part des personnes qui ont répondu au sondage comprennent, entre autres : le responsable désigné pour le contrôle, la fréquence des contrôle, les méthodes utilisées et la façon dont les rapports de contrôle peuvent servir à l'évaluation globale du succès d'un programme.

De façon générale, les organismes bilatéraux, les ONG canadiennes et les fondations américaines ont déclaré contrôler régulièrement leurs stagiaires, leurs programmes et leurs projets. À quelques exceptions près, les organismes multilatéraux, y compris les organismes des Nations Unies et les banques multilatérales de développement, ont déclaré ne pas exercer de nombreux contrôles. Les quatre banques, par exemple, n'ont pas déclaré avoir institué de système de contrôle officiel.

La plupart des organismes ayant fourni des précisions sur leurs systèmes de contrôle font eux-mêmes ce genre de travail. La Fondation Aga-Khan, GTZ (République fédérale d'Allemagne), FINNIDA (Finlande) et le Bureau australien d'aide au développement international ont déclaré s'occuper eux-mêmes de toutes les activités de contrôle de leur organisme. Certains organismes se fient à des organismes apparentés ou qui dépendent d'eux. Ainsi, le Programme des Nations Unies pour le développement déclare

que ses organismes exécutants sont responsables du contrôle régulier des progrès accomplis par les programmes, alors que la Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde déclare s'en remettre à ses propres agents sur place pour rendre compte des progrès réalisés, rapports auxquels viennent s'ajouter les visites faites par le personnel canadien de la Fondation. Quelques organismes ont déclaré qu'un tiers était responsable du contrôle. L'AGCD (Belgique) se sert d'outils de contrôle pré-établis, administrés par les organismes exécutants; le ministère irlandais des Affaires extérieures a recours aux services d'un agent d'enseignement; l'Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne) a recours à un conseiller du British Council qui s'occupe du contrôle des programmes.

D'après les réponses au sondage, il ne semblait pas y avoir de cohérence apparente dans la fréquence avec laquelle les organismes contrôlent les activités reliées à leurs programmes ou à leurs projets. La plupart des organismes ayant parlé de leurs activités de contrôle n'ont pas précisé de période spécifiquement consacrée au contrôle. Les quelques organismes qui ont traité de la question de la fréquence des contrôles ont signalé différentes périodes qu'ils consacraient à cette activité. Le PNUD, par exemple, exerce des contrôles tous les six mois, alors que l'ACDI et le CRDI contrôlent leurs activités un peu plus souvent (tous les quatre mois). Quelques organismes déclarent procéder à des contrôles "réguliers" (ou routiniers) (p. ex. : le Bureau australien d'aide au développement international et le ministère irlandais des Affaires étrangères), sans donner davantage de précisions.

Les rapports rédigés par les stagiaires eux-mêmes constituaient la méthode la plus courante de contrôle de leurs progrès. Au nombre de ces rapports, on trouvait à la fois des questionnaires autoadministrés de type officiel, et des rapports individuels plus officieux. Les gouvernements norvégien, finlandais et belge ont tous déclaré utiliser ces méthodes, tout comme l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture, l'ÉUMC, le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique et la FAO.

Les rapports des superviseurs ou des formateurs sont également utilisés pour contrôler les progrès de la formation. La Corporation pour la formation professionnelle (Jordanie), l'Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne) et le ministère irlandais des Affaires étrangères figurent au nombre des organismes qui utilisent de tels rapports. Dans certains organismes, on utilise conjointement les rapports des stagiaires et des formateurs pour obtenir une vue d'ensemble des progrès réalisés (Fonds du Commonwealth pour la coopération technique, ÉUMC et FINNIDA).

Quelques organismes ont déclaré effectuer des visites sur place pour se rendre compte des progrès réalisés dans le cadre des programmes et des projets de formation. C'est le cas, notamment, du CRDI, de l'Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne) et de l'AGCD (Belgique). L'AGCD a également dit utiliser des rapports d'experts et de directeurs de thèses pour suivre les progrès des étudiants au doctorat.

Une fois la formation terminée, nombreux sont les organismes qui exercent un certain suivi auprès de leurs stagiaires, pour leur permettre d'évaluer l'incidence pratique de la formation sur le stagiaire et sur le pays bénéficiaire. La plupart des suivis se font dans le pays natal du stagiaire, dès qu'il s'est trouvé un emploi. Les méthodes de suivi comprennent, notamment, une évaluation de la facilité avec laquelle l'ancien stagiaire s'est réinstallé au pays et réintégré dans la population active, de l'incidence de la formation sur sa vie professionnelle et de ses aptitudes à mettre en pratique ce qu'il a appris. La plupart des organismes qui ont fourni des précisions sur les modalités de contrôle et d'évaluation ont signalé que ce processus comprenait un certain suivi auprès du stagiaire. Quelques organismes comptent sur le gouvernement du pays bénéficiaire ou sur leur propre personnel régional pour s'occuper du suivi (p. ex. : la Fondation Aga-Khan, l'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture, l'Administration du développement outre-mer). La plupart ont déclaré s'occuper eux-mêmes du suivi auprès du stagiaire dans le pays donateur. Dans l'ensemble, il n'a pas été question des activités de suivi à long terme, ce qui peut révéler une certaine lacune sur les plans du suivi et de l'évaluation du rendement des investissements dans le DRH.

7.2 Évaluation des programmes de formation

On a demandé aux personnes qui ont participé au Sondage sur le DRH de commenter les succès et les échecs des programmes de formation, de même que les objectifs des programmes de formation et les critères de sélection des stagiaires. Près de 5 p. 100 des personnes qui ont répondu au sondage ont fourni des renseignements à ce sujet. La plupart ont précisé qu'ils procédaient à des évaluations en vue de déterminer l'incidence des activités actuelles sur les programmes futurs. Cependant, bien que certains organismes aient déclaré s'occuper du suivi auprès des stagiaires et évaluer le succès de leurs programmes, il y en a relativement peu (c'est-à-dire moins de 25 p. 100) qui ont déclaré analyser officiellement les buts et les objectifs des programmes à la lumière des évaluations. C'est le cas, notamment, du Fonds du Commonwealth pour la coopération technique, de l'UNICEF, de la Fondation W.K. Kellog, de l'ACDI, du CRDI et de NORAD. Un nombre encore moins élevé a déclaré procéder à une analyse des critères de sélection des stagiaires dans le cadre de leur suivi.

Plusieurs organismes (p. ex. : l'Administration du développement outre-mer, l'OMS) ont déclaré avoir analysé leurs programmes à la lumière des besoins en main-d'oeuvre des pays, dans des secteurs particulièrement importants de la formation. L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche a également traité de la question de l'évaluation des besoins en main-d'oeuvre comme faisant partie intégrante de sa planification de la formation. Le Programme des Nations Unies pour le développement, NORAD et l'OSDI ont également dit procéder à l' évaluation des thèmes dans le cadre de leurs évaluations. Ces évaluations de thèmes comprenaient l'étude des besoins en développement de la main-d'oeuvre dans n'importe quel secteur important.

La plupart des organismes effectuent leurs propres évaluations. Quelques-uns d'entre eux désignent des comités spéciaux (c'est le cas,

notamment, du Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique). Le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population a déclaré s'en remettre à son propre personnel, sur place. D'autres, comme la Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde au Canada et FINNIDA s'en remettent à leur propre administration centrale pour entreprendre ces évaluations.

Les organismes tiers (p. ex. les organismes exécutants) sont appelés par certains organismes à collaborer à l'évaluation des programmes. C'est le cas, notamment, du Programme des Nations Unies pour le développement et du Bureau australien d'aide au développement international. La Norvège utilise une forme d'évaluation quelque peu différente et peut-être plus complète. Les activités de développement de tous les organismes ayant leur administration centrale en Norvège sont évaluées conjointement, à quelques années d'intervalle, par le gouvernement norvégien (NORAD) et par les organismes eux-mêmes, ce qui permet aux organismes concernés d'avoir une perspective plus large des efforts déployés par le pays dans le secteur du développement international.

Quelques pays donateurs ont déclaré que les gouvernements des pays bénéficiaires contribuaient dans une certaine mesure à l'évaluation globale des programmes de formation. Le Programme des Nations Unies pour le développement est entièrement tributaire des gouvernements des pays bénéficiaires pour ce qui est de l'évaluation du succès remporté par les programmes mis sur pied dans leur pays. La Fondation Ford a précisé qu'elle incitait le gouvernement du pays bénéficiaire à collaborer, avec son propre personnel, à l'évaluation des programmes.

Le laps de temps s'écoulant entre les évaluations variait beaucoup d'un organisme à l'autre, en raison même des types de programmes de formation offerts. La fréquence des évaluations de programmes peut également dépendre du mandat et des objectifs d'un organisme. Pour ceux qui parrainent une grande gamme de programmes et de projets, par exemple, l'évaluation de chacun d'entre eux doit parfois s'accompagner d'une évaluation plus générale de l'ensemble des activités de l'organisme. Le Programme des Nations Unies pour le développement effectue des évaluations semestrielles, alors que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et CIADFOR procèdent à des évaluations annuelles. Le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique et le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population ont déclaré effectuer des évaluations semestrielles. L'AGCD et l'Organisation mondiale de la santé demandent que les programmes ne soient évalués que tous les trois ans.

Les données utilisées pour l'évaluation des programmes semblaient être les mêmes que pour le contrôle des programmes. La plupart des organismes s'inspirent des rapports des stagiaires pour évaluer leurs programmes. Certains organismes (p. ex. : l'Institut international Winrock, l'IIPE) peuvent s'inspirer de la correspondance échangée avec les stagiaires pour savoir si la formation a été couronnée de succès. D'autres (p. ex. : CINTERFOR) demandent aux stagiaires de leur fournir des rapports écrits sur les cours qu'ils ont suivis et sur leurs progrès professionnels, après leur stage. Certains organismes (p. ex. : la Banque asiatique de développement,

le Bureau australien d'aide au développement international, DANIDA) se servent également des questionnaires types remplis par les stagiaires sur les même sujets. Le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique, l'Entraide universitaire mondiale du Canada et FINNIDA figurent au nombre des organismes qui font appel aux anciens stagiaires pour les aider à évaluer leurs programmes.

Certains organismes ont déclaré utiliser les rapports de superviseurs pour faire leurs évaluations. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, la Fondation Kellogg et FINNIDA sont des exemples d'organismes qui se servent des commentaires des formateurs pour évaluer leurs programmes.

Un seul établissement a déclaré utiliser des tests objectifs pour évaluer les programmes. La Corporation pour la formation professionnelle de Jordanie administre aux stagiaires un test de performance type à l'issue de leur formation.

8.0 EXPÉRIENCE ACQUISE ET VÉCUE

Les personnes qui ont répondu au Sondage sur le DRH représentent certains des organismes donateurs les plus importants qui oeuvrent pour la promotion du développement international, de même que certains des organismes les plus dynamiques dans le secteur du développement des ressources humaines. Un des volets les plus importants du Sondage entrepris conjointement par le CRDI et l'ACDI visait à obtenir de l'information et des commentaires au sujet de l'expérience acquise et vécue, au fil des ans, dans le secteur du développement des ressources humaines, par les personnes ayant répondu au sondage et par les organismes qu'elles représentaient. La présente section du rapport résume les données fort intéressantes recueillies à ce sujet, dans le cadre du sondage.

8.1 Organismes des Nations Unies

Plusieurs organismes des Nations Unies oeuvrent depuis longtemps dans les secteurs de l'enseignement et de la formation. La portée et l'étendue de leur expérience en font des organismes particulièrement qualifiés pour mieux comprendre ce secteur plein de défis. Les organismes des Nations Unies qui ont répondu au sondage ont donné deux perspectives fort différentes, mais complémentaires. Tous les organismes des Nations Unies qui ont répondu au sondage s'accordaient pour mettre l'accent sur une approche globale à l'égard du DRH. Cette approche comprenait une perspective multidisciplinaire, une planification à long terme, la nécessité d'établir les besoins et les priorités des pays bénéficiaires, et la constitution d'une capacité nationale. Chaque organisme avait également une perspective secondaire et plus spécifique, qui lui était propre, compte tenu de son mandat et de ses objectifs qui varient à la fois en fonction des principaux intérêts de l'organisme et de l'accent qu'il met sur l'élaboration et la conception des programmes, leur réalisation, leur contrôle et leur évaluation.

Le Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique

En ce qui concerne l'APSDEP, la coopération technique entre les pays en développement s'est révélée être un mécanisme fort précieux pour ses activités de DRH. À l'avenir, l'APSDEP concentrera ses efforts de formation sur la technologie de pointe.

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

À la lumière de son expérience, la FAO déclare que pour réussir, les activités de DRH doivent recevoir un appui ferme, constant et à long terme du gouvernement bénéficiaire. Cet engagement à l'égard des activités de formation est essentiel et doit se faire en partant du principe que les retombées ne se concrétiseront que bien plus tard. La FAO estime que le DRH ne jouit en général que d'une faible priorité dans le secteur agricole et que l'on ne consacre pas suffisamment de ressources à la formation. Aux yeux de la FAO, la formation constitue une condition préalable aux program-

mes d'aide au développement dans le secteur agricole; en conséquence, cet organisme entend continuer à fournir la meilleure formation possible à ses boursiers et aux personnes qui participent à ses voyages d'études.

L'Institut international de planification de l'enseignement (IIPE)

L'IIPE oeuvre dans les domaines de la recherche, de la formation, de la conception et de l'élaboration des programmes. À l'IIPE, la recherche et la formation sont deux activités intimement liées, étant donné que tout l'enseignement qui y est dispensé procède directement de la recherche empirique. Une des priorités qu'il s'est fixées est d'élaborer et de dispenser des cours pour la "formation des formateurs".

Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)

Cet organisme s'emploie à développer les capacités de DRH au sein des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, de telle sorte que les activités entreprises dans le cadre des programmes élaborés puissent être répétées et perpétuées. L'UNICEF estime que pour obtenir les meilleures retombées possibles de la formation, celle-ci doit être dispensée dans un environnement qui ressemble aux conditions où elle sera mise en pratique.

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

Pour le PNUD, le meilleur moyen d'atteindre les objectifs de DRH est de répondre aux priorités fixées par les pays bénéficiaires. Cette position traduit, en partie, l'objectif global de cet organisme, qui est d'évaluer les projets comportant un volet de DRH. Il accorde la priorité au renforcement des établissements qui utilisent le mieux possible des personnes ayant eu une formation professionnelle. Au nombre de ses autres priorités, le PNUD cherche à utiliser ses ressources pour palier les lacunes technologiques, renforcer les capacités de recherche et de développement, et accorder une plus grande attention à la mobilisation des femmes et au secteur privé pour promouvoir le développement.

Le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP)

Pour cet organisme, la relation qui existe entre le DRH et les activités en matière de population sont très dynamiques et fort complexes. Une perspective multidisciplinaire s'impose pour constituer des capacités globales, régionales et nationales afin de répondre aux besoins dans ce secteur. Le FNUPA a fait deux commentaires particuliers à la lumière de l'expérience acquise : 1) les besoins en formation évoluent à mesure que les pays se développent et le DRH devrait être intégré aux autres politiques économiques et sociales; 2) il est essentiel de contrôler les programmes et les cours, et de faire le suivi auprès des stagiaires.

L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)

L'UNITAR joue un rôle exceptionnel, du fait qu'il est l'organisme central de formation des Nations Unies. Cet organisme signale une tendance vers le renforcement à long terme des capacités de formation et d'enseignement des États membres et accordera la priorité à cette fonction dans ses activités ultérieures. L'accent sur l'amélioration des organismes et institutions fait partie de cette fonction.

L'UNITAR s'intéresse particulièrement à la conception et à l'élaboration des programmes de formation. Pour atteindre cet objectif, cet institut met l'accent sur une analyse approfondie des besoins en formation des futurs stagiaires, de telle sorte que les outils pédagogiques puissent répondre à leurs besoins. L'expérience a prouvé que l'évaluation régulière des programmes par des experts peut grandement contribuer à améliorer les méthodes de formation.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS)

L'OMS poursuit des objectifs très larges en ce qui concerne la mise au point d'un réseau global et national de soins de santé, et la formation d'un personnel compétent et socialement responsable, à même d'atteindre ses objectifs. Compte tenu du déséquilibre de personnel qu'il a connu, cet organisme met davantage l'accent sur la qualité et la quantité dans la formation, afin d'assurer le développement et la gestion efficaces des ressources et d'éviter la "surproduction" d'un personnel trop coûteux. Ce processus tient compte des réalités économiques du pays bénéficiaire. À cet égard, l'OMS estime que la tendance actuelle consiste à créer de nouvelles catégories de professionnels de la santé et à recourir davantage aux praticiens traditionnels.

8.2 Banques multilatérales de développement

L'intérêt que portent les banques de développement à la formation et à l'enseignement reliés aux projets a donné lieu à une gamme d'expériences moins grande que dans le cas des organismes des Nations Unies. Cependant, les banques figurent parmi les plus grands fournisseurs de services de DRH, si bien que leurs points de vue et leurs priorités sont jugés essentiels pour les progrès dans ce secteur.

La Banque mondiale, par exemple, est l'une des sources d'aide les plus importantes pour la formation et l'enseignement reliés au développement. Pour elle, l'investissement humain est particulièrement important pour les pays en développement, car il permet d'atteindre des résultats sensibles pour le développement économique à long terme. Ses programmes de formation s'étendent de l'enseignement de base, destiné à développer les aptitudes générales, à des cours plus spécialisés en vue de l'entrée sur le marché du travail.

De même, pour la Banque asiatique de développement, les capacités limitées de la plupart des pays pour ce qui est de la formulation et de la

mise en oeuvre de propositions de projets d'investissement viables constituent un obstacle à l'utilisation efficace des ressources. L'expérience de la Banque démontre qu'une formation systématique s'impose pour améliorer la capacité des pays à entreprendre de grands projets de développement.

En Amérique latine et dans les Antilles, la Banque interaméricaine de développement a repéré certaines lacunes attribuables à une formation inappropriée du personnel. Elle déclare exiger de plus en plus une formation de qualité et insister pour que les programmes de formation soient conçus avec beaucoup de soin, de telle sorte que leur contribution qualitative soit plus substantielle que dans le cas des programmes précédents. Pour atteindre ces objectifs, la Banque a décidé de recourir à des programmes et à des établissements nationaux ou régionaux existants, et de renoncer à créer un institut de formation. Cette décision est compatible avec ce qu'elle preçoit être une tendance vers la décentralisation du DRH, et avec sa propre politique visant à améliorer les institutions et organismes latino-américains. Enfin, la Banque estime également qu'il convient d'appuyer des programmes destinés à répondre, à long terme, aux besoins en matière de formation postuniversitaire, en vue de préparer les professionnels à des postes de direction.

8.3 Organismes bilatéraux

Les organismes bilatéraux ont présenté des vues et des opinions très diversifiées au sujet de leur expérience en matière de DRH. Outre l'expérience vécue par certains organismes donateurs, on retrouve certains thèmes communs, notamment en ce qui concerne les sujets suivants :

- Formation reliée aux projets — Plusieurs organismes ont fait valoir la nécessité d'améliorer la formation reliée aux projets.

- Besoins du pays donateur — Un thème fréquent était l'importance d'évaluer les besoins du pays bénéficiaire et de prendre les mesures nécessaires pour bien les analyser.

- Contrôle des programmes — De nombreux organismes estiment essentiel d'accorder une plus grande importance au contrôle et à l'évaluation des programmes de formation, pour s'assurer régulièrement qu'ils répondent aux objectifs nationaux.

- Cours spécialisés — Plusieurs organismes ont précisé que des cours spécialisés (souvent à court terme) visant à répondre aux besoins spécifiques de différents groupes de stagiaires donnent de meilleurs résultats que les bourses individuelles.

- Perspectives à long terme — De nombreux organismes estiment que le DRH constitue un investissement à long terme. Ils mettent dès lors davantage l'accent sur l'amélioration des institutions et organismes, et donnent leur appui aux programmes offerts dans les pays bénéficiaires, de même qu'à la participation des femmes au développement.

On trouvera, dans le reste de la présente section, un résumé de l'expérience acquise et vécue par différents organismes.

AGCD (Belgique)

L'AGCD donne la priorité au placement sur place des stagiaires, dans le cadre de projets parrainés par la Belgique. Aujourd'hui, elle préfère des périodes de formation plus courtes, notamment au niveau post-universitaire.

Le Bureau australien d'aide au développement international

Cet organisme estime qu'il faut évaluer continuellement les programmes pour s'assurer qu'ils cadrent bien avec les objectifs nationaux. Il estime que l'on devrait mettre l'accent sur la formation des femmes (c'est-à-dire porter leur participation à 50 p. 100) pour éliminer les pénuries de main-d'oeuvre. Dans les pays bénéficiaires, le Bureau estime qu'il faudrait accorder une attention particulière à l'amélioration des établissements secondaires et du premier cycle universitaire dans les pays en développement, de même qu'à la formation pratique de courte durée. En Australie, le Bureau entend recourir davantage aux cours offerts par des instituts qui ciblent les étudiants étrangers.

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) estime qu'elle devrait s'engager à long terme pour l'accroissement des compétences en gestion, l'élaboration de systèmes souples de programmation du développement des ressources humaines et la liaison de la programmation avec la planification du développement dans d'autres secteurs. Elle estime, en outre, qu'il faut axer les efforts de perfectionnement sur le rôle essentiel des femmes dans le tiers-monde. On doit à nouveau mettre l'accent sur l'enseignement primaire et de base et, aussi, accorder davantage d'importance au développement des capacités locales en vue de faire une évaluation globale mais pratique de la main-d'oeuvre, des ressources en formation et des besoins à venir.

L'Organisme de développement international finlandais (FINNIDA)

Les participants aux cours "adaptés" ont estimé avoir moins de difficultés dans leurs études et s'adapter plus facilement à la culture finlandaise que les boursiers. FINNIDA étudie la possibilité d'intégrer ses propres bourses d'études aux structures déjà en place au ministère de l'Éducation. L'accent serait alors mis sur la formation complémentaire et en recherche à court terme.

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI)

Le CRDI estime que le recours à une structure décentralisée permet une meilleure affectation des ressources de DRH, de façon à mieux répondre aux besoins de chaque pays ou de chaque région. Il estime également nécessaire de mettre davantage l'accent sur l'Afrique et sur la participation des femmes à la formation. Compte tenu de son mandat bien précis, cet organisme se préoccupe également de l'intégration de la recherche et de la formation.

D'après son expérience, le fait que les boursiers aient un poste garanti à leur retour dans leur pays natal contribue au taux de succès de ses programmes. Il faudra davantage de suivi auprès des boursiers, afin d'évaluer l'incidence de la formation sur ces derniers et sur leurs établissements, et d'améliorer l'ensemble des programmes de DRH.

L'Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne)

Cet organisme d'aide britannique entend désormais maximiser la formation reliée aux projets. Il veut également inciter les gouvernements des pays en développement à nommer un nombre croissant de candidates à des postes de formation et à des bourses.

La Direction générale de l'aide norvégienne (NORAD)

Cet organisme estime être de plus en plus conscient de la nécessité d'allouer davantage de ressources au DRH, qui n'est plus considéré comme un secteur d'activité distinct, mais comme "faisant partie intégrante de toute l'aide au développement". Il estime que le DRH est un investissement à long terme, si bien qu'il ne finance plus les bourses sur une base individuelle. Toutes les subventions pour les bourses et la formation doivent être liées aux autres activités organisées par NORAD. Cet organisme estime également nécessaire de rendre les cours plus souples, pour mieux répondre aux besoins de chacune des régions, notamment à ceux des principaux partenaires de la Norvège en Afrique.

L'Organisation suédoise pour le développement international (OSDI)

L'OSDI estime qu'il est très important de faire une analyse approfondie des besoins en formation, pour bien comprendre les conditions de chaque pays. L'expérience de l'OSDI démontre que l'enseignement constitue un moyen efficace pour atteindre d'autres objectifs sociaux. L'OSDI estime essentiel de consolider les programmes en place dans les pays les plus pauvres. Bien que cet organisme estime que la demande de formation professionnelle croît sans cesse, il considère que l'enseignement institutionnel doit être suffisamment étendu de façon à inclure les modifications technologiques et des changements dans les méthodes de production. Il estime également essentiel d'améliorer la formation dans le cadre des projets.

L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)

Pour cet organisme, l'aide est la plus efficace lorsqu'elle est attribuée dans le cadre d'une approche systématique et continue. L'USAID n'estime pas que les besoins économiques soient une condition suffisante pour son appui. Les subventions qu'il accorde au DRH s'appuient sur les analyses indiquant les pays où l'on s'apprête à mettre en oeuvre une réforme de l'enseignement.

La Corporation pour la formation professionnelle (CPP, Jordanie)

L'expérience de la CPP révèle qu'il est nécessaire de procéder à une évaluation régulière des besoins en formation, à l'échelle nationale. Dans le cadre de ce processus, il faut régulièrement assurer un suivi et faire une évaluation des programmes de formation.

8.4 Organisations non gouvernementales canadiennes

Les ONG canadiennes et les agences d'exécution qui ont participé au sondage adoptent généralement une perspective très pratique. Plusieurs ont fait valoir l'importance de l'aspect pratique de la formation. Bien qu'elles ne participent pas elle-mêmes à la formulation de leur politique en matière de DRH, elles se montrent fort intéressées à échanger des renseignements en vue d'améliorer la qualité des programmes. C'est ainsi que l'Association des collèges communautaires du Canada estime nécessaire de partager les expériences vécues dans le cadre de l'aide canadienne au développement international. Ces échanges d'informations devraient normalement porter sur l'amélioration des institutions et organismes, et sur l'initiation des collègues aux projets considérés.

L'ACCC, la Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde (FIT) et la Fondation Aga-Khan du Canada estiment prioritaire d'appuyer les établissements, soit en favorisant les jumelages avec des professionnels (Fondation Aga-Khan), soit en collaborant à des programmes de formation (FIT, ACCC).

8.5 Fondations américaines

Les fondations américaines qui ont participé au sondage ont fait valoir différentes priorités pour leurs activités de DRH. L'amélioration des institutions et organismes, et la formation des professionnels sont des thèmes qui sont revenus souvent, de même que certaines priorités spéciales, dont le développement rural. En ce qui concerne la Fondation W.K. Kellogg, la formation professionnelle et l'enseignement restent prioritaires. En ce qui concerne la Fondation Ford, l'amélioration des institutions et organismes, que l'on obtient en mettant sur pied des organismes autonomes, constitue le principal objectif. Au nombre des autres priorités de la Fondation Ford, citons les droits de la personne, la réduction de la dépendance et de la pauvreté rurales, et la promotion d'une meilleure compréhension du développement et du sous-développement, à l'échelle internationale. L'Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture déclare avoir vécu une fort bonne expérience dans le cadre du programme de recherche panafricain, institué en 1984, portant sur la constitution de réseaux entre des étudiants et des établissements s'intéressant aux sciences sociales, dans les régions rurales. La constitution de ces réseaux a connu un tel succès que l'Institut compte renouveler l'expérience dans d'autres régions en développement, en mettant l'accent sur la création de réseaux semblables pour les sciences sociales et biologiques.

9.0 RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

9.1 Résumé des constatations du sondage

Le Sondage du CRDI et de l'ACDI sur le DRH constitue une première étape importante dans la perspective d'une étude globale et continue des activités de développement des ressources humaines au sein des organismes internationaux de développement et des organsimes donateurs. La valeur de cette étude deviendra de plus en plus apparente à mesure que les préoccupations et les objectifs en matière de DRH prendront de l'importance pour l'ensemble des organismes de développement. En ce qui concerne les organismes de développement canadiens, une bonne connaissances des politiques et des activités de DRH des organismes bilatéraux et multilatéraux contribuera à améliorer la qualité et l'efficacité de l'aide fournie par le Canada dans ce secteur. Pour ce qui est de la collectivité internationale, une meilleure compréhension de l'ampleur des activités de DRH de par le monde permettra de mieux coordonner et de promouvoir les politiques et les programmes de DRH.

L'objectif de ce sondage était de dresser un profil des activités de DRH actuellement entreprises par certains des principaux organismes de développement et de fournir un point de repère à partir duquel comparer les activités ultérieures dans ce domaine. Le sondage a permis d'atteindre ces objectifs et les nombreuses réponses détaillées reçues constituent une source d'information très riche sur ce domaine.

En tout, 62 organismes spécialement sélectionnés par le CRDI et l'ACDI en raison de leurs activités dans le secteur du développement des ressources humaines ont été inclus dans l'échantillon du sondage. On y retrouve des organismes donateurs bilatéraux, des organismes des Nations Unies, des banques multilatérales de développement, des ONG canadiennes et des fondations américaines. Les réponses reçues provenaient de 48 organismes, y compris presque tous ceux réputés prendre une part active au DRH. La diversité et la qualité des données reçues était exceptionnelle, et les données du sondage resteront fort utiles pendant longtemps encore.

Les données qualitatives, y compris les opinions, les illustrations et les descriptions des activités et expériences vécues dans le domaine du DRH constituent les données les plus intéressantes et le principal atout de ce sondage. Les données quantitatives étaient souvent incomplètes, notamment parce que certains organismes n'ont pas pu les fournir ou parce qu'il y avait des différences dans les définitions. En raison de la qualité inégale des données quantitatives, nous ne recommandons pas de s'en servir pour tirer des conclusions sur l'ensemble des organismes de développement. Par contre, ces données ont été fort utiles pour étayer les tendances et les caractéristiques.

Le sondage s'articulait autour de six grandes questions ou thèmes, à savoir :

1. Définitions du DRH, de même que les questions connexes relatives aux mandats et objectifs des différents organismes en ce qui concerne le DRH.

2. Programmes de formation - question pour laquelle on demandait la plupart des données quantitatives. Ce volet comprenait les budgets consacrés au DRH, le nombre et la répartition des bourses, les types de programmes de formation, etc..

3. Sélection des candidats - processus de désignation et de sélection des candidats et établissements.

4. Services d'appui destinés aux stagiaires - types d'aide financière et autres types d'aide offerts aux stagiaires.

5. Contrôle et évaluation - question très importante pour améliorer les activités de DRH.

6. Expérience vécue et acquise - partage de l'expérience et des connaissances exceptionnelles des organismes oeuvrant dans ce secteur.

On trouvera, dans le présent résumé, certaines des constatations les plus importantes sur ces principaux points.

9.1.1 Définitions du développement des ressources humaines

La définition de base du développement des ressources humaines fournie par la plupart des organismes comprend l'enseignement traditionnel et certains aspects reliés à la formation, notamment les bourses, les stagiaires et les prix. Cependant, ce large consensus sur les principales définitions ne s'applique pas à celles, plus complexes, fournies par certains organismes. Ces définitions, qui comprenaient des éléments reliés au développement économique (p. ex. : commerce, marketing, gestion financière) et au développement social (p. ex. : communications sociales, soins préventifs, droits sociaux et politiques) n'ont pas semblé être appréciées ou utilisées par bon nombre d'organismes. De fait, la plupart des personnes ayant répondu au sondage n'ont pas tenté de trouver une définition conceptuelle du DRH. Elles en ont plutôt donné des définitions pratiques, à la lumière de leurs activités actuelles.

Le développement des ressources humaines constitue, pour bon nombre d'organismes de développement, un volet important de leur mandat et justifie l'existence d'un grand nombre de programmes et d'activités. En général, en ce qui concerne le DRH, le mandat des organismes multilatéraux est plus vaste que celui des organismes bilatéraux. Plusieurs organismes des Nations Unies ont déclaré avoir un mandat couvrant une vaste gamme d'activités visant à renforcer la capacité des pays en développement dans des secteurs généraux tels que la santé, l'agriculture ou le développement

économique. De nombreux organismes bilatéraux ont déclaré avoir un mandat axé davantage sur les activités de DRH, dans des secteurs tels que l'enseignement, la coopération technique et la formation reliée aux projets.

9.1.2 Activités reliées aux programmes de formation

Les programmes de formation constituent un moyen pratique, pour les organismes de développement, de concrétiser leurs objectifs et politiques. Les participants au sondage devaient fournir des précisions sur différents
volets de leurs programmes de formation, y compris le lieu de la formation, la répartition, par région, des fonds consacrés au DRH et la répartition des bourses par région, secteur et sexe. Dans l'ensemble, les données quantitatives du sondage n'étaient pas suffisamment précises pour donner un "instantané" des activités envisagées. Par contre, la qualité des données fournies était satisfaisante pour procéder à une analyse des principales tendances et caractéristiques. On trouvera, dans le reste de la présente section, un résumé des principales constatations.

Programmes de formation : priorités

L'analyse des documents fournis par les organismes de développement au sujet des programmes de formation a permis de dégager trois priorités :

1) formation reliée aux projets

2) amélioration des institutions et organismes, et

3) formation des formateurs.

La formation reliée aux projets a été la caractéristique des programmes de formation la plus souvent citée. Les organismes bilatéraux et les banques multilatérales de développement se préoccupent particulièrement de la formation reliée aux projets et disent y participer intensivement.

Après la formation reliée aux projets, l'amélioration des institutions et organismes a été l'activité de DRH la plus souvent mentionnée par les organismes de développement. Le principal objectif de l'amélioration des institutions et organismes est de promouvoir et de faciliter les activités qui permettent aux pays d'appuyer et d'entreprendre leurs propres activités de développement, généralement en encourageant le perfectionnement des professionnels et des experts dans un certain nombre d'établissements choisis. Les organismes bilatéraux ont notamment signalé que leurs activités avaient une perspective institutionnelle. Certains types de programmes visant à constituer des capacités institutionnelles comprennent le ciblage de bourses et de prix vers certains établissements, la création de réseaux avec certains établissements, la publication de documents pédagogiques et la formation des administrateurs d'établissements d'enseignement.

La formation des formateurs est une activité généralement reliée à l'amélioration des institutions et organismes. Près de la moitié des organismes ont déclaré parrainer des programmes de formation des formateurs.

Parmi eux, on retrouve des exemples de tous les types d'organismes faisant partie de l'échantillon du sondage, à l'exception des banques multilatérales de développement. La plupart des pays donateurs qui s'occupent de développement institutionnel se servent de la formation des formateurs comme principal outil de changement. Les formateurs se servent du matériel de formation le plus perfectionné, étant entendu que ces "technologies" seront transférées à un grand nombre de personnes dans les pays et les établissements bénéficiaires.

Types de programmes de formation

Les programmes de formation considérés par les personnes ayant répondu au sondage présentaient trois grandes caractéristiques ou dimensions : 1) niveau d'enseignement; 2) durée des cours de formation; 3) domaines de spécialisation.

Les organismes de développement centrent leurs programmes et activités de DRH à différents niveaux. Ils mettent continuellement l'accent sur le niveau post-secondaire et sur la formation professionnelle. C'est ainsi que les fondations américaines et les banques de développement parrainent généralement la formation universitaire et la formation avancée des professionnels. Plusieurs organismes bilatéraux dispensent la formation à différents niveaux tout en mettant l'accent sur le volet universitaire. Par contre, comme c'est notamment le cas de plusieurs organismes bilatéraux et multilatéraux, l'accent est à nouveau mis sur la formation professionnelle (sans pour autant exclure la formation universitaire). Quelques organismes fournissent également une certaine forme d'aide aux niveaux primaire et secondaire. Dans l'ensemble, de nombreux organismes semblent apprécier davantage la valeur de l'enseignement de base aux niveaux primaire, secondaire et non traditionnel, qui se dégage comme priorité.

La plupart des organismes ont déclaré parrainer à la fois les programmes de formation à court terme et à long terme. Aucun n'a déclaré parrainer exclusivement la formation à long terme, bien que plusieurs aient dit limiter leurs activités aux programmes de formation à court terme. Dans l'ensemble, il semble se dessiner une tendance vers les programmes de plus courte durée, mieux ciblés. Plusieurs organismes ont déclaré remporter un certain succès avec les cours spécialisés ou "sur mesure" (notamment aux niveaux d'enseignement plus avancés), dispensés à des candidats triés sur le volet, dont les besoins de formation sont bien précis.

Dans l'ensemble, les organismes multilatéraux dispensent le gros de leur formation dans les secteurs de l'enseignement, de la santé et de la gestion ou de l'administration. Les organismes des Nations Unies tendent à se spécialiser davantage dans un secteur donné, ou dans un nombre limité de secteurs, et accordent presque toujours leur appui aux candidats qui se destinent à ce secteur. De leur côté, les organismes bilatéraux dispensent généralement le gros de leur formation dans les secteurs technique, industriel et agricole, de même que dans celui des ressources naturelles. Plusieurs s'occupent de formation dans différents secteurs importants. Certains ont cependant signalé vouloir accorder davantage d'importance aux

secteurs dans lesquels leur pays possède des compétences et des ressources en formation.

On trouvera, ci-après, un résumé de quelques constatations supplémentaires au sujet des programmes de formation dispensés par les organismes de développement :

- En ce qui concerne les organismes bilatéraux, près de 50 p. 100 des dépenses consacrées au DRH en 1986 sont allées à l'Afrique, 32 p. 100 à l'Asie et 18 p. 100 à l'Amérique latine et aux Antilles. (Nota : plusieurs organismes bilatéraux n'ont pas pu fournir ces statistiques).

- En ce qui concerne les organismes bilatéraux, en 1986, la répartition proportionnelle des bourses par région était semblable à celle des dépenses : 49 p. 100 des bourses ont été octroyées en Afrique, 40 p. 100 en Asie et 12 p. 100 en Amérique latine et aux Antilles.

- En ce qui concerne les organismes multilatéraux, près de 44 p. 100 des dépenses consacrées au DRH en 1966 sont allées à l'Afrique, 45 p. 100 à l'Asie et 11 p. 100 à l'Amérique latine et aux Antilles.

- En ce qui concerne les organismes multilatéraux, la répartition proportionnelle, par région, des bourses octroyées en 1986 était fort différente de celle des dépenses : 37 p. 100 des bourses ont été octroyées en Afrique, 29 p. 100 en Asie et 34 p. 100 en Amérique latine et dans les Antilles. Ces différences semblent révéler que les types de programmes de formation varient beaucoup d'une région à l'autre.

- Les organismes bilatéraux ont, en 1986, octroyé un pourcentage relativement plus élevé de bourses aux femmes que les organismes multilatéraux, et ce, pour toutes les régions : 18 p. 100 comparativement à 11 p. 100 pour l'Afrique; 32 p. 100 comparativement à 25 p. 100 pour l'Amérique latine et les Antilles, et 17 p. 100, comparativement à 13 p. 100 pour l'Asie. On voit donc que le pourcentage des bourses octroyées aux femmes par les organismes bilatéraux et multilatéraux était beaucoup plus élevé en ce qui concerne l'Amérique latine et les Antilles que pour l'Afrique ou l'Asie.

9.1.3 Sélection des candidats pour la formation

Il incombe généralement aux pays bénéficiaires de désigner les stagiaires, notamment pour ce qui est des programmes parrainés par les organismes bilatéraux. Par contre, la sélection des candidats incombe essentiellement aux organismes de développement. La plupart des organismes s'en remettent à des comités de sélection pour vérifier si les candidats répondent aux exigences requises.

Plusieurs organismes choisissent ou recommandent l'établissement appelé à recevoir le stagiaire. Quelques organismes ont pour principe de placer leurs candidats dans les pays en développement, que ce soit dans le pays du stagiaire ou dans un autre. Pour bon nombre d'organismes, pour qui le placement en établissement dans les pays en développement n'est qu'une des nombreuses options possibles, l'appui à la formation dans un pays en développement fait partie de la politique globale de développement visant à appuyer et à renforcer les capacités locales et celles des établissements sur place.

De plus en plus, les organismes de développement mettent l'accent sur le rôle que les candidats seront appelés à jouer dans le pays, l'établissement ou le secteur bénéficiaire. Plusieurs organismes exigent que les candidats se voient garantir un poste approprié à leur retour dans le pays bénéficiaire, une fois leur stage terminé.

9.1.4 Services d'appui pour les stagiaires

Les services d'appui offerts aux étudiants étrangers visent à aider les stagiaires à s'adapter aux conditions du pays donateur et à s'habituer à leur nouveau milieu d'apprentissage. L'aide fournie à ces étudiants comprend, notamment : la formation linguistique, un certain appui financier aux familles, des séances d'information sur la culture ou la société du pays donateur, de l'aide pratique, notamment pour la recherche d'un logement, et des retours au pays pour les étudiants.

Peu d'organismes ont donné des précisions sur les services d'appui offerts aux étudiants, sans doute parce qu'il y en a très peu qui fournissent une aide complète aux stagiaires. Les organismes multilatéraux, en particulier, ne semblent guère fournir d'aide sur ces plans alors que, pour leur part, les organismes bilatéraux ont généralement déclaré fournir un certain appui aux étudiants étrangers. Des séances d'information sur des sujets simples, mais importants, notamment sur les rouages de l'organisme et sur l'insertion des étudiants à leur nouveau milieu figurent parmi les types d'aide les plus courants. Un grand nombre d'organismes bilatéraux organisent également des séances d'information sur la "compréhension transculturelle". Peu d'organismes assurent la formation linguistique. La plupart exigent, avant la sélection, que les candidats connaissent bien la langue dans laquelle la formation sera dispensée.

Plusieurs organismes bilatéraux offrent une aide financière à la famille de l'étudiant, dans le pays donateur, ou assument les frais de visites au foyer du stagiaire. Par contre, plusieurs préfèrent minimiser cet appui pour ne pas encourager l'étudiant à se détourner de ses études pendant la période de formation, surtout si elle est brève. Certains organismes ne fournissent aucun appui aux conjoints qui désirent accompagner les stagiaires; d'autres aident financièrement les conjoints, mais non les autres personnes à leur charge.

Très peu d'organismes offrent des séances d'information de fin de stage aux étudiants qui retournent dans leur pays natal. Quelques organismes bilatéraux et une fondation américaine ont déclaré offrir de telles

séances pour faciliter la réinsertion de l'étudiant et, le cas échéant, l'aider à se trouver un emploi.

9.1.5 Contrôle et évaluation

Le contrôle et l'évaluation des programmes font partie intégrante du cycle d'élaboration des programmes qui comprend la conception, la réalisation et la reformulation ou le remaniement des programmes. Le contrôle sous-entend la cueillette régulière des données requises pour évaluer les progrès d'une activité. L'évaluation est le processus officiel de recherches et d'analyses visant à déterminer dans quelle mesure un programme a atteint ses objectifs, à en évaluer les incidences et à établir s'il est toujours justifié.

Dans l'ensemble, les organismes de développement qui ont répondu au sondage ne semblent pas accorder beaucoup d'importance au contrôle et à l'évaluation de leurs programmes. (Près de 50 p. 100 des organismes ayant répondu au sondage ont fourni quelques données en ce qui concerne le contrôle et l'évaluation des programmes). De nombreux organismes ont parlé du contrôle et du suivi individuel des stagiaires, mais non du contrôle et de l'évaluation des programmes. Par ailleurs, il ne semble guère que les résultats du contrôle et de l'évaluation servent à évaluer les objectifs des programmes ou les politiques de DRH, et peu d'organismes ont signalé inclure, dans la planification et la conception de leurs programmes, un processus officiel d'examen et de modification des programmes à partir des résultats obtenus lors de l'évaluation. Certains organismes ont déclaré recourir à des experts pour évaluer le matériel de formation en vue d'améliorer la qualité des cours, mais très peu ont dit se fonder sur les résultats de l'évaluation pour repenser leurs décisions en matière de programmation.

Les rapports établis par les stagiaires, y compris les questionnaires types autoadministrés et les autres rapports moins officiels, figuraient parmi les méthodes les plus souvent utilisées pour contrôler les progrès réalisés par les stagiaires. Certains organismes se servent également des rapports établis par les superviseurs ou les formateurs pour contrôler les progrès. De nombreux organismes font un certain suivi à l'issue du stage, en général lorsque le stagiaire s'est trouvé un emploi. Ce suivi se fait d'habitude dans le pays donateur. De façon générale, il n'a pas été question du suivi et du contrôle à long terme.

La plupart des organismes ne semblent pas se donner la peine de recueillir les données requises pour faire une évaluation officielle. Les données servant à l'évaluation des programmes sont sensiblement les mêmes que celles utilisées pour le contrôle des stagiaires, à savoir : rapports des stagiaires, correspondance avec les stagiaires, questionnaires remplis par les stagiaires et rapports des superviseurs. Aucun organisme n'a signalé de mesures du rendement ou des comparaisons plus officielles de l'efficacité relative des différents programmes. La plupart des organismes ayant traité de l'évaluation semblent estimer que ce sujet nécessitera davantage d'attention et d'efforts à l'avenir. Il faut, par exemple, avoir recours à des études d'antécédents pour mesurer l'incidence de la formation sur le rôle actuel et futur des personnes dans le secteur du développement.

9.1.6 Expérience acquise et vécue

Les personnes qui ont répondu au Sondage sur le DRH représentent certains des organismes les plus importants oeuvrant dans le secteur du développement des ressources humaines. Dans la dernière partie du questionnaire du sondage, on a demandé à ces personnes de relater leur expérience à ce sujet, de même que les leçons qu'elles ont tirées de leur travail. Les réponses fournies à ce sujet figurent parmi les données les plus intéressantes recueillies dans le cadre du sondage. Elles étaient fort personnalisées, en raison de la diversité des objectifs, politiques, programmes et modalités d'application. Les constatations faites au sujet des six thèmes les plus importants qui se sont dégagés de l'étude des données recueillies sur le sujet peuvent être résumées comme suit :

1. Évaluation des besoins en formation. De nombreux organismes ont fait valoir l'importance qu'il fallait accorder aux priorités des pays bénéficiaires. Ils ont également précisé que ces besoins évoluent à mesure que le développement prend forme, et que l'évaluation des besoins, de même que le suivi des stagiaires, doit se faire régulièrement et constamment.

2. Amélioration des institutions et organismes. De nombreux organismes ont déclaré que la façon la plus efficace de mettre en valeur le potentiel national était de travailler par le biais d'établissement et de réseaux existants. Certains ont déclaré que les réseaux (d'experts et d'activités) fonctionnaient bien au niveau régional. Au moins un organisme a décidé de renoncer à construire son propre établissement et d'appuyer les établissements existants.

3. Priorité à la qualité et non à la quantité. Un grand nombre d'organismes ont déclaré que la meilleure forme de développement des ressources humaines consistait à mettre sur pied des cours de formation spéciaux destinés à des personnes triées sur le volet. Ils ont notamment cité des expériences antérieures de "production massive" de stagiaires ayant donné le jour à une pléthore d'employés spécialisés dans des secteurs où il n'existait pas suffisamment d'emplois. Cet accent sur une formation de qualité sous-entendait plusieurs choses, y compris une meilleure évaluation des besoins, des programmes de formation sur mesure, des emplois garantis et un appui constant aux étudiants et aux établissements.

4. Contrôle des programmes. De nombreux organismes estiment nécessaire de suivre les stagiaires de plus près. En général, ils savent qu'ils ne sont pas en

mesure d'évaluer avec précision l'incidence et le succès de leurs programmes.

5. Retombées à long terme. L'un des principaux thèmes était la nécessité de voir les retombées à long terme du développement des ressources humaines. La plupart des personnes ayant répondu au sondage estimaient que le défi constituait à convaincre les pays en développement bénéficiaires du bien-fondé de cette nécessité, compte tenu de l'urgence d'autres problèmes tels que la situation économique, la dette, les guerres ou les troubles civils.

6. Partage des connaissances. Plusieurs organismes de développement aimeraient pouvoir se servir d'une tribune pour partager les connaissances acquises par d'autres organismes qui oeuvrent dans le secteur du développement des ressources humaines. Ils estiment en effet nécessaire de se prévaloir de l'expérience des autres.

9.2 Conclusions

La présente étude confirme clairement l'importance croissante du DRH. L'intérêt naissant qui se manifeste pour le DRH se traduit dans les documents et les politiques récents, de même que par le très grand intérêt suscité par le sondage (taux de réponses élevé) et par les grands investissements dans le DRH signalés par les personnes qui ont répondu au sondage (environ 25 p. 100 de leur budget global). Les organismes s'accordent généralement pour dire que le développement des ressources humaines présente de nombreux avantages distincts et que, contrairement à ceux qui se concentrent sur les "briques et le mortier", ils pourraient devenir financièrement autonomes. Contrairement aux infrastructures matérielles, qui commencent à se détériorer dès qu'elles sont en place, le DRH peut favoriser d'autres développements (après l'investissement initial) et faire boule de neige ou favoriser la constitution de réseaux. Bien que le DRH ne pourra jamais remplacer des formes plus conventionnelles d'investissements matériels, il constitue néanmoins une activité intéressante et une stratégie à long terme pour améliorer les capacités et les compétences humaines. On estime que cet intérêt pour le DRH n'est pas simplement un engouement passager ou éphémère, mais qu'il marque un changement fondamental et durable par rapport aux stratégies de développement actuellement utilisées.

Pour le moment, il n'est pas possible d'investir davantage dans l'option DRH, de façon plus efficace et coordonnée, en raison de l'absence d'une perspective globale. Deux grands facteurs ont contribué à cette situation.

Tout d'abord, il s'avère nécessaire d'améliorer le dialogue entre les différents intervenants du monde du développement; c'est là une nécessité que la plupart des organismes de développement reconnaissent. De meilleures communications entre les organismes bilatéraux et multilatéraux,

avec les organismes des Nations Unies, les fondations et les ONG contribueraient à un plus grand échange d'idées, amélioreraient la coordination des activités et harmoniseraient l'incidence, sur le développement, des efforts déployés par chacun d'entre eux dans le secteur du DRH. Les organismes devraient partager la grande expérience et les nombreuses compétences qui existent au sein des organismes oeuvrant dans le secteur du développement.

Ensuite, il s'avère nécessaire de constituter une banque centrale de données et de connaissances sur les activités de DRH entreprises par les principaux organismes de développement. Les réponses données par les participants à ce sondage constituent une première grande étape vers cet objectif. La présentation des résultats constitue une première tentative pour documenter, de façon globale et comparable, les objectifs qui sous-tendent les activités de DRH, de même que les différents types de programmes et modalités de réalisation. Si l'on veut continuer à faire des progrès dans ce secteur, il est relativement urgent de collaborer en vue de la création et de l'établissement d'un réseau de connaissances qui permettrait aux organismes de développement d'effectuer des analyses comparables des activités de DRH, d'identifier les tendances et de coordonner les politiques et les programmes.

Nous espérons que le Sondage 1988 sur le DRH, entrepris conjointement par le CRDI et l'ACDI, ne restera pas une initiative isolée et qu'il marquera le début d'un processus continu visant à favoriser une meilleure compréhension du développement des ressources humaines.

APPENDICE A

Liste des organismes de l'échantillon

APPENDICE A

Échantillons des organismes

	Questionnaire dûment rempli	Questionnaire partiellement rempli	M'ont pas reçu de questionnaire	Sans réponse
Organismes bilatéraux				
Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne)		X		
Administration générale de la coopération au développement (AGCD;, Belgique)	X			
Agence canadienne de développement international (ACDI)	X			
Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)		X		
Bureau australien d'aide au développement international	X			
Centre de recherches pour le développement international (CRDI)	X			
Centre international de formation pour les techniques de pointe et la formation professionnelle (Italie)				X
Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada (CRSNG)		X		
Corporation pour la formation professionnelle (Jordanie)	X			

	Questionnaire dûment rempli	Questionnaire partiellement rempli	N'ont pas reçu de questionnaire	Sans réponse
Organismes bilatéraux				
Danish International Development Agency (DANIDA)	X			
Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) (République fédérale d'Allemagne)		X		
Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (Suisse)				X
Direction générale de l'aide norvégienne (NORAD)	X			
Direction générale de la main-d'oeuvre et de la formation (Pakistan)				X
Fonds pour la coopération économique d'outre-mer (FCEO)	X			
Ministère de la coopération au développement (Pays-Bas)	X			
Ministère de la coopération (France)				X
Ministère du Commerce extérieur (Italie)	X			
Ministère fédéral des Affaires étrangères d'Autriche	X			
Ministère irlandais des Affaires étrangères	X			

	Questionnaire dûment rempli	Questionnaire partiellement rempli	N'ont pas reçu de questionnaire	Sans réponse
Organismes bilatéraux				
Organisation suédoise de développement international (OSDI)		X		
Organisme de développement international finlandais (FINNIDA)	X			
Swedish Agency for Research Cooporation with Developing Countries (SAREC)			X	
Organismes multilatéraux				
Nations Unies				
Bureau international du travail (BIT)		X		
Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (Côte-d'Ivoire)	X			
Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle (CINTERFOR)	X			
Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP)	X			
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)		X		
Institut international de planification de l'enseignement (IIPE)	X			

	Questionnaire dûment rempli	Questionnaire partiellement rempli	N'ont pas reçu de questionnaire	Sans réponse
Organismes multilatéraux				
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)	X			
Organisation mondiale de la santé (OMS)	X			
Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique du BIT (APSDEP)		X		
Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)		X		
UNESCO				X
UNICEF	X			
UNIDO				X
Université des Nations Unies (UNU)	X			
Banques de développement				
Banque africaine de développement	X			
Banque asiatique de développement	X			
Banque interaméricaine de développement		X		
Banque mondiale		X		
Autres				
Centre de développement de l'OCDE		X		

	Questionnaire dûment rempli	Questionnaire partiellement rempli	N'ont pas reçu de questionnaire	Sans réponse
Autres				
Communautés économiques européennes (CEE)				X
Council for the Development of Economic and Social Research in Africa				X
Fonds du Commonwealth pour la coopération technique	X			
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)		X		
Organisation des États américains (OAS)	X			
ONG canadiennes				
Association des collèges communautaires du Canada (ACCC)		X		
Centre canadien d'études et de coopération internationale				X
Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI)				X
Corporation Petro-Canada pour l'assistance internationale (PCAI)				
Entraide universitaire mondiale du Canada (ÉUMC)		X		
Fondation Aga-Khan du Canada		X		
Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde (FIT)		X		

	Questionnaire dûment rempli	Questionnaire partiellement rempli	N'ont pas reçu de questionnaire	Sans réponse
Fondations américaines				
Board on Science & Technology for International Development (BOSTID)		X		
Corporation Carnegie de New York			X	
Fondation Ford		X		
Fondation Rockefeller			X	
Fondation W.K. Kellogg			X	
Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture		X		
Pan-American Development Foundation				X

APPENDICE B

Profils des organisations

APPENDICE B.1

Organisations bilatérales

L'Administration générale
de la coopération au développement (AGCD)
5, Place du Champ de Mars
boîte 57
1050 Bruxelles
Belgique

Contact : M. C. Winterbeeck, administrateur général, Direction générale de la préparation et de l'évaluation des politiques. Les autres divisions chargées de la DDRH sont la Direction générale de la préparation et de l'exécution des programmes et la Direction générale des services centraux.

Historique : Fondée en 1962, l'Administration générale de la coopération au développement (AGCD) est un organisme public. Son budget annuel pour 1987 s'élevait à 305 millions de dollars (US) dont 8,9 millions étaient consacrés à des bourses d'études, 9,8 millions à des subventions de cours et 554 600 $ à des subventions locales pour un total de 19,3 millions de dollars (US) consacrés à la DDRH. Les subventions accordées par l'AGCD sont financées par le Trésor belge qui n'a jusqu'à maintenant pas reçu l'aide du secteur privé. Chaque année toutefois, l'AGCD alloue des budgets aux ONG actives dans les pays en développement pour leur permettre d'offrir des subventions de cours et des bourses d'études en Belgique dans le contexte de leurs projets.

Les buts : Coordonner la politique de coopération belge; élaborer des politiques multilatérales et bilatérales; favoriser les investissements et les transferts de capitaux belges dans les pays en développement lorsque ces fonds peuvent contribuer au développement social et économique de ces pays; organiser des transferts de connaissances vers les pays en développement; rendre la population belge consciente des questions et des problèmes de développement; évaluer les activités d'aide au développement.

Les programmes de formation : Une subvention supplémentaire pour une période de deux à trois mois précédant le début de l'année scolaire peut être accordée lorsqu'une formation linguistique accélérée (français/hollandais) s'avère nécessaire. La formation linguistique est offerte par les laboratoires de langues des universités. A l'occasion, on demande aux récipiendaires d'améliorer leur compétence linguistique pendant la période de formation.

Le processus de sélection : Pour l'attribution de bourses d'études, l'AGCD tient compte des critères suivants lors de la sélection des candidats :

- l'âge du candidat a une grande importance (un candidat trop jeune n'aura pas séjourné suffisamment longtemps sur le marché du travail du pays en développement et ne saura pas exactement ce qu'il doit rechercher en Belgique).

- Les candidats résidant en permanence dans le pays et exerçant une profession ont de meilleures chances d'être sélectionnés.

- L'AGCD tend à décourager la présence de membres d'une même

famille, car elle pourrait nuire au rendement scolaire du candidat.

- L'AGCD essaie, dans la mesure du possible, d'offrir des possibilités d'études comparables aux candidats qui ne possèdent pas les ressources financières suffisantes pour leur permettre de continuer leurs études.

- Les candidats qui ne sont pas spécialisés ou qui n'ont jamais voyagé à l'étranger sont parfois favorisés par rapport aux autres.

- Le dossier scolaire est de la plus haute importance, tout comme la possibilité de mettre en oeuvre le projet proposé. Les candidats qui présentent un projet bien défini relié au contexte de développement du tiers monde ont de meilleures chances d'être sélectionnés.

- Enfin, le candidat doit être en excellente santé mentale et physique.

Les mécanismes de contrôle : Pour ce qui est du contrôle, les boursiers sont supervisés par un moniteur pédagogique et doivent remettre un compte rendu à l'Administration après chaque session d'examens. Les récipiendaires d'une subvention de cours sont supervisés par un chef de cours et doivent remettre un rapport de cours à l'Administration à la fin de la période de formation. Les chefs de cours effectuent des visites de routine des établissements qui dispensent les cours de formation.

Les étudiants au doctorat doivent remettre un rapport à l'AGCD pour indiquer les progrès, les changements éventuels apportés au programme initial, les activités prévues à la session suivante et les commentaires du directeur de thèse. Les cours postuniversitaires internationaux (organisés par une université belge et financés par l'AGCD) sont spécialement conçus à l'intention des résidents des pays en développement; tous les trois ans, ils font l'objet d'une évaluation par des experts étrangers en collaboration avec l'Administration. La Division des subventions maintient des relations étroites avec les administrations des universités belges de façon à évaluer le travail des bénéficiaires financés par l'AGCD.

Les services de soutien : Ces services comprennent la fourniture d'un logement pour la famille immédiate du candidat, la formation linguistique lorsque nécessaire et, comme les études de courte durée (c'est-à-dire d'un an ou moins) sont fortement déconseillées, on organise des sessions d'orientation transculturelles à l'intention des personnes dont le séjour est de deux à trois ans.

Résumé et priorités : La priorité est accordée aux candidats/bénéficiaires affiliés à des projets de développement belges dans les pays. Les bourses d'études sont décernées aux résidents de pays du tiers monde qui désirent acquérir une spécialisation en Belgique et qui ne peuvent obtenir une telle formation dans leurs universités locales. La majorité de ces bourses sont consenties à des candidats de niveau postuniversitaire ou qui possèdent déjà une certaine expérience de travail dans le domaine. Les subventions de

cours portent en général sur des périodes de trois à six mois et sont accordées à des candidats déjà sur le marché du travail.

Dans le cadre des politiques de développement de l'AGCD, voici quels sont les secteurs prioritaires : l'agronomie, le développement rural, l'industrie agricole, les infrastructures, les communications, la santé publique et l'enseignement. L'AGCD a de plus en plus tendance à accorder ses subventions à des étudiants de niveau postuniversitaire et pour des périodes de formation de plus en plus courtes, les candidats étant en général plus qualifiés.

Source : Questionnaire de la DDRH.

Le Bureau australien d'aide
au développement international (AIDAB)
C. P. 887 Canberra
Act 2601
Australie

Contact : M. Peter Callan, directeur, Division de la révision, de la coordination et de la planification bilatérales des programmes du pays.

Historique : Le Bureau d'aide au développement international d'Australie, fondé en 1973, est un organisme gouvernemental national chargé de l'élaboration et de la mise en oeuvre des programmes officiels d'aide au développement. Son budget annuel pour l'exercice financier 1987-1988 s'élevait à 963 millions de dollars (US); 35 millions étaient affectés à la formation et 88 millions à l'aide aux étudiants pour un total de 123 millions de dollars (US) consacrés à la DDRH.

Les buts : Favoriser l'acquisition de compétences et de connaissances, y compris l'adaptation et l'utilisation de compétences et de connaissances pertinentes, pour améliorer les capacités de développement d'un pays et contribuer à l'atteinte de ses objectifs de développement social et économique.

Les programmes de formation : Dans l'ensemble, il existe trois types de programmes d'aide au perfectionnement des ressources humaines qui supposent la création des capacités, le développement des établissements d'enseignement et des compétences reliées aux projets. Les mécanismes de formation utilisés comprennent des cours professionnels, techniques pratiques ou scolaires, des voyages d'études ou des stages de travail de courte durée, des séminaires/conférences et de la formation pendant le travail. Les cours offerts dans les écoles touchent les niveaux secondaire (limité), universitaire et postuniversitaire. D'autres cours de formation postsecondaire (non crédités dans la plupart des cas) sont également offerts.

Le processus de sélection : Les programmes d'aide à la formation sont en général destinés aux pays du Pacifique Sud, de la Nouvelle-Guinée/Papouasie, de l'Asie du Sud-Est, du sous-continent indien, de l'océan Indien, d'Afrique et de la République populaire de Chine. Les missions d'outre-mer communiquent les renseignements relatifs aux bourses d'études aux administrations responsables de ces pays qui, à leur tour, les transmettent aux récipiendaires éventuels. Les étudiants doivent recevoir l'approbation de leur gouvernement, et la sélection s'effectue souvent sur une base autre que le mérite scolaire. Ce sont les critères du gouvernement bénéficiaire qui ont préséance; toutefois, la formation doit porter sur un secteur important pour lequel l'Australie possède une expertise relative. Les missions d'outre-mer diffusent les renseignements relatifs aux conditions préalables. Quant aux établissements, leur choix dépend de la pertinence des cours offerts.

Les entrevues organisées par les personnes chargées de la sélection permettent de constater si les personnes choisies sont suffisamment qualifiées et motivées. Les facteurs retenus comprennent les antécédents scolaires, l'expérience de travail et la pertinence de la formation par rapport au futur emploi du candidat. Une fois ces facteurs assortis à un

établissement approprié, des cours de préparation ou de qualification sont offerts aux étudiants pour les préparer à la formation. Les étudiants/stagiaires doivent également passer un court examen de sélection (en anglais) visant à s'assurer qu'ils maîtrisent suffisamment la langue pour suivre le programme d'études. Lorsque la compétence linguistique de l'étudiant est insuffisante, l'AIDAB prend les mesures nécessaires pour lui donner des leçons d'anglais dans une de ses deux écoles. Les étudiants qui éprouvent de la difficulté peuvent même recevoir l'aide de tuteurs.

Les mécanismes de contrôle : L'AIDAB effectue une surveillance financière et statistique régulière pendant la formation, y compris la distribution de questionnaires avant le départ pour évaluer les services sociaux, d'assistance et de formation. Des évaluations précises dans certains pays sont également en cours, bien qu'aucun mécanisme d'évaluation de l'efficacité des cours après formation ne soit en place pour le moment.

Les services de soutien : Avant le départ, les bureaux d'outre-mer dispensent des séances d'orientation sur l'Australie et le style de vie des boursiers. Les bureaux régionaux organisent quant à eux des séances d'orientation sur la compréhension transculturelle, les installations accessibles, le paiement des allocations et les méthodes d'enseignement. Les progrès scolaires font l'objet d'un suivi; les professeurs maintiennent des liens constants avec les stagiaires et des rencontres sont organisées avec les personnes chargées de la formation de l'AIDAB et des travailleurs sociaux. Les sujets abordés lors de ces rencontres comprennent les modifications apportées aux programmes de formation et les difficultés rencontrées par les stagiaires.

Résumé et priorités : L'AIDAB évalue continuellement ses programmes pour s'assurer qu'ils reflètent bien les objectifs nationaux de développement. De façon globale, on se concentre sur l'élimination des pénuries de main-d'oeuvre et, dans cet ordre d'idées, des mesures ont été prises pour augmenter de 50 p. 100 la participation des femmes à la formation. Une attention toute particulière est accordée à la création d'établissements universitaires et secondaires dans les pays en développement, tandis que les études de niveau professionnel et postuniversitaire sont effectuées en Australie. En outre, on accorde une plus grande place à la formation pratique de courte durée dans les pays. On fait également une plus grande utilisation des cours offerts par des instituts et destinés aux étudiants étrangers. L'AIDAB entend enfin augmenter de souplesse dans la formation reliée aux projets et améliorer la supervision et la surveillance de façon à permettre aux étudiants de réussir.

Source : Questionnaire de la DDRH.

L'Agence canadienne
de développement international (ACDI)
200, Promenade du Portage
Hull (Québec) K1A 0G4
Canada

Contact : M. Pierre Beemans, directeur général, Division du développement des ressources humaines et sociales.

Historique : L'ACDI est un organisme fédéral chargé du programme officiel d'aide au développement du Canada (ADP). Fondée en 1969, elle rapportait un budget annuel de 2,17 milliards de dollars (US) en 1986, dont 22 p. 100 étaient consacrés à la DDRH.

Les buts : Le mandat de la Division du développement des ressources humaines et sociales consiste à élaborer des politiques et des procédures, à offrir expertise et conseils professionnels et techniques, à fournir des services de soutien administratifs et opérationnels pour faciliter la mise en oeuvre du programme de la DDRH et à mettre au point des séances d'information et des programmes de formation transculturels. Le développement des ressources humaines est défini comme étant l'accroissement des capacités des établissements et le perfectionnement des groupes et des personnes par l'apprentissage autonome de la production de technologie et la mise en oeuvre de l'activité de développement.

L'ACDI et la Banque mondiale ont financé conjointement nombre de projets de la DDRH dans des pays en développement. L'ACDI a également participé avec plusieurs ONG à l'entreprise d'activités de la DDRH dans des pays du tiers monde et au Canada. Enfin, l'ACDI est engagée dans le développement institutionnel d'ONG du tiers monde. On a également recours à des consortiums d'ONG et au secteur privé pour gérer et administrer des programmes de formation et de bourses d'études. L'ACDI s'associe de plus aux secteurs privé et public pour favoriser le développement institutionnel, la formation reliée au projet et la formation pratique.

Les programmes de formation : L'ACDI soutient trois types de projets de la DDRH visant à améliorer les capacités en général, la formation reliée au projet et le développement institutionnel et organisationnel. Elle appuie la formation scolaire et intellectuelle, plus particulièrement de niveau postsecondaire. L'ACDI subventionne la recherche ainsi que l'accroissement des compétences axées sur les tâches professionnelles et techniques. L'ACDI appuie en outre l'analyse organisationnelle, la conception et l'amélioration des structures, des systèmes et des connaissances en vue d'augmenter l'efficacité de la gestion et de l'administration des organisations et des établissements des pays en développement. Elle s'occupe également de l'analyse et de la transformation des attitudes et des valeurs sociales nécessaires à la mobilisation des personnes, des groupes et des efforts communautaires visant le développement. Les bourses d'études scolaires et techniques de l'ACDI sont offertes aux niveaux postsecondaire et postuniversitaire. Le programme de formation comprend aussi des séminaires, des ateliers, des stages d'apprentissage et d'internat, des stages et des voyages d'études. La création de liens entre des établissements et la formation à distance sont également favorisées. L'ACDI offre une formation linguistique aux

instructeurs et aux stagiaires lorsque c'est nécessaire. Enfin, des interprètes sont mis à la disposition des participants pour la formation de courte durée et les voyages d'études.

Le processus de sélection : Certains bureaux de l'ACDI (en Chine et en Indonésie, par exemple) possèdent des jurys mixtes de sélection (Canada/pays hôte). Des représentants d'établissements de formation canadiens aident à cerner les besoins, à examiner les demandes et à déterminer si le candidat est qualifié pour la formation.

Des discussions bilatérales servent à communiquer les renseignements dans le cadre du processus de planification des programmes élaborés par le pays. L'ACDI reçoit des demandes directes de renseignement sur les programmes de bourses et de formation. D'ailleurs, la communication des renseignements est souvent confiée à des missions de marketing dirigées par des firmes canadiennes de consultants et par des associations professionnelles appelées à gérer les projets de formation et de bourses de l'ACDI. Enfin, les renseignements sont parfois distribués par des ONG canadiens ou des universités qui ont reçu des demandes ou encore par les ambassades canadiennes outre-mer.

Les mécanismes de contrôle : L'ACDI recourt fréquemment aux mécanismes de contrôle de la DDRH pour obtenir des informations sur les projets. On effectue ainsi des évaluations au début, au milieu et à la fin des projets (trois mois après le projet) et des études de suivi (d'impact) entre un et cinq ans après la fin du projet. Une évaluation corporative du soutien accordé par l'ACDI aux établissements techniques et postscolaires est en cours. La Division latino-américaine effectue actuellement une étude des effets de la formation au Brésil et des voyages d'études au Canada sur les stagiaires brésiliens et leurs établissements locaux. Les méthodes de suivi ont recours aux questionnaires des stagiaires et aux études du devenir. On améliore les programmes et on met à jour de nouveaux mécanismes afin de pouvoir conserver les compétences nouvellement acquises.

Les services de soutien : L'ACDI offre des séances d'information avant le départ et dans le pays, ainsi que des séances de compte rendu. Elle met actuellement au point des mécanismes permettant aux étudiants qui reçoivent une aide financière de l'ACDI d'avoir accès à des services de soutien appropriés. Au siège social de l'ACDI existe un centre d'instructions et de compte rendu. La formation linguistique est dispensée dans des centres régionaux canadiens ou du pays, affiliés à une université canadienne.

Résumé et priorités : Le perfectionnement des ressources humaines exige des engagements globaux à long terme pour l'accroissement des compétences en gestion, l'élaboration de systèmes souples de programmation du développement des ressources humaines et la liaison de la programmation avec la planification du développement dans d'autres secteurs. Il faut en outre axer les efforts de perfectionnement sur le rôle essentiel que jouent les femmes dans le tiers monde. On doit à nouveau mettre l'accent sur l'enseignement primaire et de base pour améliorer l'alphabétisation et la connaissance des mathématiques. L'ACDI accorde de plus en plus d'importance au développement des capacités locales en vue de faire une évaluation globale mais pratique de la main-d'oeuvre, des ressources en formation et des besoins à venir.

Source : Questionnaire de la DDRH et article de discussion sur le perfectionnement des ressources humaines, les activités de perfectionnement des ressources humaines de l'Agence canadienne de développement international, Section de l'enseignement et de la formation, Division du développement des ressources humaines et sociales.

La Danish International Development Agency (DANIDA)
Le ministère des Affaires étrangères
Asiatisk Plads 2
DK-1448 Copenhague
Danemark

Contact : M. Henning Melchior, chef de la Section des bourses.

Historique : Fondé en 1962, la Danish International Development Agency (DANIDA) est un organisme gouvernemental dont le budget annuel (en 1988) s'élevait à 912 000 $ (US). L'aide bilatérale au projet, l'aide humanitaire ainsi que l'aide accordée sous forme d'experts, de bénévoles ou de bourses consistent uniquement en subventions. L'aide multilatérale représente près de la moitié des débours de l'organisme. Les contributions aux institutions multilatérales de développement comprennent : des organismes des Nations unies (PNUD, UNICEF, HCR, OMS), d'autres experts multilatéraux, la Communauté européenne, le groupe de la Banque mondiale, des établissements de développement régional et d'autres organismes non affiliés à l'ONU. Les contributions multi-bi sont offertes à la FAO, au BIT et à l'OMS (entre autres). Des ententes de cofinancement ont été conclues avec la BIRD, l'ASBD et des organismes des Nations unies. Enfin, les investissements directs constituent un autre moyen de canaliser les ressources vers les pays en développement.

Les buts : Grâce au programme de bourses d'études, on finance les études d'étudiants de pays en développement. L'aide revêt la forme de cours spéciaux et d'études conçus pour améliorer les qualifications des boursiers afin qu'ils occupent des postes de professionnels dans leur pays d'origine. Le Danemark, dans ses programmes de développement, considère l'aide technique comme une mesure de soutien à la mise en oeuvre de projets de développement; l'assistance technique est de plus en plus orientée vers l'attribution d'experts et de bourses d'études en rapport avec les projets bilatéraux danois.

Les programmes de formation : Tous les cours consistent en des programmes de formation de courte durée de niveau professionnel, à l'exception d'un petit nombre de programmes postuniversitaires (maîtrise et doctorat) en Tanzanie et en Zambie. Il n'existe aucune formation linguistique, bien que les cours soient donnés en anglais et, dans quelques cas, en français. L'orientation générale et les cours de langues sont organisés à l'avance pour les experts et les bénévoles. La durée des cours varie de deux à trois semaines pour les experts et de six à huit semaines pour les bénévoles. Les cours destinés aux bénévoles sont donnés en Afrique, mais ceux à l'intention des experts sont dispensés au Danemark.

Le processus de sélection : Les bourses d'études sont habituellement accordées dans le cadre d'activités financées ou de programmes de coopération entre le Danemark et le pays intéressé. En principe, les bourses sont uniquement consenties aux résidents des pays en développement dont le PNB annuel par habitant est d'au plus 1 500 $. Dans certains cas, des bourses sont attribuées dans des pays en développement dont le PNB est d'au plus 2 500 $, lorsqu'elles font partie d'un programme global de coopération au développement. En plus des méthodes habituelles de sélection, un système

d'analyse personnelle a été élaboré et intégré au processus de recrutement sur une base permanente.

Les mécanismes de contrôle : Les mécanismes de contrôle comprennent des questionnaires remplis par les participants à la fin du cours. Dans certains cas, ils sont accompagnés d'une évaluation des conseillers en enseignement et de l'Unité de l'évaluation et de la surveillance. L'aide au personnel accordée par les quatre organismes nordiques d'aide fait l'objet d'une évaluation conjointe. Cette dernière se concentre d'ailleurs sur les réalisations et sur les lacunes des programmes d'aide technique.

Résumé et priorités : Les résultats de l'évaluation de 7 projets ONG effectuée en 1985 démontrent que la surveillance des projets doit être beaucoup plus serrée en général.

Source : Questionnaire de la DDRH et renseignements supplémentaires contenus dans le rapport annuel de 1985.

Le Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
Postfach 5180
6236 Eschborn
République fédérale d'Allemagne

Contact : M. Peter Conze, chef de la division 66, Divisions de gestion de projet et Division de la formation en tandem.

Historique : Cette organisation nationale est chargée de la mise en oeuvre du programme d'aide technique de la République fédérale d'Allemagne. Fondée en 1974, son budget annuel s'élevait à 692,6 millions de dollars (US) en 1986. La DDRH fait partie de la majorité de ses activités. Le GTZ a contribué aux efforts de coopération avec la fondation allemande pour les pays en développement, le Carl-Duisberg-Gesellschaft (CDG) et le Service d'échange scolaire allemand.

Le buts : Le GTZ considère la DDRH comme l'accroissement des capacités des personnes, des groupes et des établissements pour la production de technologie par auto-apprentissage et la mise en oeuvre d'activités de développement. Son mandat consiste à élaborer et à offrir des conseils sur les politiques et les procédures de formation en tandem et à coordonner les programmes de formation en général.

Les programmes de formation : Les programmes comprennent de la formation pendant le travail, ainsi que des projets de formation interne (au travail) et externe. On fournit une formation linguistique dans le cadre des cours de formation dans les pays donateurs seulement.

Le processus de sélection : La sélection relève des groupes de projet, mais elle est faite en étroite collaboration avec le DSE, le CDG et le DAAD. On considère en effet que le personnel du projet, du fait qu'il connaît les candidats, est le mieux placé pour voir à ce que les personnes choisies possèdent les qualifications et la motivation nécessaires.

Les mécanismes de contrôle : Le contrôle fait partie intégrante du travail dans le cadre d'un projet, bien qu'aucune évaluation orientée vers la formation n'ait encore été systématiquement mise en oeuvre.

Les services de soutien : Des séances d'orientation transculturelle sont données aux stagiaires, ainsi que de l'enseignement linguistique pour ceux qui suivent des cours en Allemagne.

Résumé et priorités : La DDRH joue un rôle décisif du point de vue du succès d'un projet. Le GTZ entend la faire participer à tout futur projet.

Source : Questionnaire de la DDRH.

Ministère des Affaires étrangères (Irlande)
76-78, rue Harcourt
Dublin 2
Irlande

Personne-ressource : M. D. Boyle, Premier secrétaire, Division de la coopération pour le développement

Arrière-plan -- Créé en 1973, le ministère irlandais des Affaires étrangères est un organe responsable du programme d'aide publique au développement (APD) dans ce pays. Son budget s'élève à 48 millions de dollars US, dont 1,15 millions ont été engagés dans les bourses en 1987. Au chapitre de la collaboration, le ministère finance des activités de formation avec d'autres organismes tels que l'UNU, l'EDI et le BIT. L'aide bilatérale de l'Irlande au Tiers-Monde est prévue dans les affectations budgétaires de la Coopération internationale. Administré par le ministère des Affaires étrangères, le Programme d'aide bilatérale absorbe les quatre cinquièmes du budget et constitue l'élément principal de cette aide, dont le fonds l'alimente.

Objectifs -- Élaborer des politiques et procédures permettant au DRH de fournir le soutien administratif et technique nécessaire à la recherche. L'un des principaux objectifs du programme d'aide bilatérale est d'offrir aux pays en développement un appui efficace dans les domaines de l'éducation et de la formation, ce qui illustre à la fois l'importance de ces secteurs dans le Tiers-Monde et l'expérience que l'Irlande peut offrir dans ce domaine.

Programmes de formation -- Les programmes offerts couvrent la formation "sur mesures" les ppour les rojets à court et moyen terme, le renforcement des institutions, la formation des instructeurs, le jumelage des établissements d'enseignement théorique et pratique. D'autre part, le programme permet aux étudiants du Tiers-Monde de profiter de bourses de formation de 2e et 3e cycles dans des universités irlandaises, des collèges techniques régionaux (RTC) et les sociétés DEVCO (State Agencies Development Copperation Organization). Les bourses sont octroyées de préférence aux pays et organismes parrainés en priorité par l'Irlande, afin de répondre aux critères de formation de ses projets d'aide. L'un des objectifs secondaires du programme est de financer des cours dispensés en Irlande aux étudiants des pays en développement.

La formation comprend divers programmes (bac, maîtrise, doctorat), cours spécialisés de courte durée, ateliers, séminaires et cours associés aux projets. La langue anglaise est utilisée au besoin. Sauf dans de rares cas, la formation est dispensée dans le pays donateur, soit en Irlande. D'autre part, un enseignement à court terme (4 à 8 semaines) est organisé par DEVCO Ireland à l'intention des candidats du Tiers-Monde destinés à des poste de gestion. La documentation sur les bourses et la formation est transmise aux intéressés par les embassades et consulats irlandais.

Sélection des boursiers -- Les pays "prioritaires" aidés par l'Irlande sont la Tanzanie, la Zambie, le Lesotho et le Soudan. Les boursiers sont sélectionnés sur place sous la supervision d'un personnel spécialisé, la décision finale émanant du ministère des Affaires extérieures du pays. Les candidats doivent prouver qu'ils possèdent les qualités nécessaires, y compris une connaissance suffisante de l'anglais; présenter la garantie qu'ils utiliseront, dans leur pays, l'enseignement reçu en Irlande aux fins des projets pour lesquels ils ont été formés, s'engager par écrit à travailler au moins deux ans dans leur pays pour chaque année de formation reçue en Irlande ou à rembourser à leur gouvernement le coût de la formation, et subir enfin un examen médical.

Contrôle -- Un agent pédagogique contrôle la formation des candidats en suivant leurs progrès universitaires ou en obtenant des rapports d'apprentissage.

Services de soutien -- Le Irish Council for Overseas Students (ICOS) à Dublin offre des services de soutien pour le bien-être des étudiants : accueil, orientation, logement. Des agents pédagogiques offrent des cours d'anglais aux étudiants qui ont des difficultés à saisir les termes techniques au cours de leur formation. L'ICOS affecte un professeur de langue pour une classe de deux à quatre élèves.

Perspectives et priorités -- La Section de planification et d'évaluation a été créée afin de renforcer la planification et d'introduire plus de procédures officielles dans le programme d'aide bilatérale. Cette section entreprendra des revues et participera à l'étude des questions d'orientation. Le programme met l'accent sur le soutien technique, le développement institutionnel et notamment le développement rural. En outre, certaines grandes questions de politiques exigent une analyse minutieuse (priorités sectorielles, équilibre entre les programmes du pays, l'incidence des projets sur certains groupes cibles et les arrangements organisationnels appropriés.

Le ministère fédéral
des Affaires étrangères d'Autriche
Ballhausplatz 3
1010 Wien
Autriche

Contact : M. Hermann Spirik, Département VII.2.

Historique : Le budget annuel de 1987 du ministère fédéral des Affaires étrangères pour l'aide au développement s'élevait à 519 millions de dollars (US). Le ministère appuie cinq organismes autrichiens spécialisés dans l'aide aux étudiants étrangers.

Les buts : Le mandat du ministère consiste à participer à la coopération technique avec les pays en développement. Cela comprend l'accroissement des capacités d'un pays pour ce qui est des institutions, des groupes et des personnes.

Les programmes de formation : Les programmes sont de trois types : les programmes d'enseignement comprennent la formation scolaire et intellectuelle, y compris les études postuniversitaires. Les programmes de formation portent sur l'accroissement des compétences professionnelles ou techniques axées sur la tâche visant l'emploi ou les gouvernements locaux. Le développement institutionnel comprend l'accroissement des structures, des connaissances et des compétences nécessaires aux institutions des secteurs public et privé.

Des bourses d'études, professionnelles ou techniques, sont offertes à ces fins. On offre également des voyages d'études, des stages d'internat, des ateliers, des séminaires, de la formation pendant le travail, ainsi que du matériel et de l'équipement d'enseignement pour la formation et le développement. Ces moyens permettent de réaliser le développement des infrastructures éducatives, communautaires ou littéraires. Une formation linguistique est dispensée aux instructeurs ainsi qu'aux stagiaires pour leur permettre de satisfaire aux exigences d'admissibilité des établissements d'enseignement.

Les mécanismes de contrôle : Le contrôle et l'évaluation relèvent des partenaires associés aux projets (ONG).

Source : Questionnaire de la DDRH, rapport annuel de 1986 et programme d'activités 1987-1988.

L'Organisme de développement international finlandais (FINNIDA)
Mannerheimintie 15 C
Helsinki
Finlande

Contact : M. Ilari Rantakari, directeur, Division du développement social.

Historique : Fondé en 1965, l'Organisme de développement international finlandais (FINNIDA) est un organisme gouvernemental chargé du programme officiel d'aide au développement finlandais (ADP). La FINNIDA est un service du ministère des Affaires étrangères de la Finlande. Les divisions chargées de la formation dans le cadre de la DDRH sont la Division de l'administration des activités de projet bilatérales, la Division des activités humanitaires et des activités des ONG, y compris l'Unité de recrutement/d'aide au personnel. Dans ces divisions, les activités de formation et de la DDRH sont subdivisées en fonction de l'orientation sectorielle de l'aide. Le FINNIDA avait des budgets annuels de 506 345 $ (US) en 1987 et de 611 690 $ (US) en 1988. Nombre d'ONG finlandais actifs en matière de coopération au développement offrent également des bourses d'études. Celles-ci font parfois partie intégrante des projets, mais il existe également des organisations qui financent seulement les bourses. Le gouvernement finlandais subventionne ce type d'activité dans le cadre de l'appui accordé à la coopération au développement des ONG finlandais. Chaque année, le nombre de bourses des ONG oscille entre 30 et 35.

Les buts : Le mandat de la FINNIDA comprend l'accroissement des capacités des personnes, des groupes et des institutions dans différents domaines :

- l'enseignement : la formation générale intellectuelle et scolaire;
- la formation : les études complémentaires et la formation professionnelle de courte durée; la formation postuniversitaire à long terme;
- le développement institutionnel : l'augmentation des capacités;
- la recherche : la production de nouvelles idées et techniques.

Les programmes de formation : Ces programmes comprennent :

- o les cours, séminaires et programmes personnalisés à court et à long termes
- o les bourses individuelles habituellement destinées à un programme de formation à long terme
- o la formation reliée au projet, de courte et de longue durée, spécialement conçue et axée sur la formation
- o les projets pour lesquels la DDRH est essentielle; p. ex. l'appui de programmes spéciaux d'enseignement en Éthiopie.

Les types de mécanismes de formation comprennent :

- o Les cours et séminaires : l'accent est mis sur des études complémentaires de courte durée sans diplôme. Toutefois, la FINNIDA finance également dans le cadre de ses activités de cours, des études de maîtrise et, jusqu'à un certain point, de doctorat ainsi que de la formation professionnelle.

- Les bourses d'études : le montant dépend du niveau scolaire et de la situation du boursier; habituellement des études de deuxième et de troisième cycles.

- La formation reliée au projet : la formation constitue une composante essentielle de chaque projet bilatéral. La formation peut revêtir la forme de formation au travail, de cours, de séminaires, d'enseignement (premier, deuxième ou troisième cycle, professionnel, technique) ou de fourniture de matériel de formation.

La FINNIDA ne possède aucun centre de formation linguistique. Si c'est nécessaire, on prend les mesures qui s'imposent pour chaque cours.

Le processus de sélection : Au sein de ses activités de cours, la FINNIDA se concentre sur des secteurs où existent des capacités finlandaises particulières. La foresterie et le commerce international constituent les deux grandes classes de cours. Pour élaborer de nouveaux cours ou mettre à jour les programmes existants, on tient d'abord compte des besoins du pays bénéficiaire et des exigences de la main-d'oeuvre dans ce domaine. Pour ce qui est des bourses d'études, on a souvent pu constater que les universités et les établissements en charge de la formation avaient, dans de nombreux cas, plus d'intérêt que de réelles ressources pour dispenser la formation et offrir un soutien approprié à l'étudiant étranger. C'est pourquoi l'accent est actuellement mis sur des cours spécialement planifiés et organisés pour des étudiants étrangers; la FINNIDA voit au financement de toutes les ressources nécessaires.

Lors du choix des organisateurs des cours, on insiste sur leur expérience antérieure dans ce type d'activité, sur leur connaissance des problèmes de développement, sur leurs attitudes et sur leur compétence linguistique. L'enseignement est principalement donné en anglais. Les étudiants réfugiés de la SWAPO constituent la seule exception; certains d'entre eux étudient en finlandais parce qu'ils ne connaissent pas suffisamment l'anglais ou encore parce que leur séjour en Finlande est de courte durée.

Les candidats doivent recevoir l'appui officiel de leur gouvernement. Dans le cas des récipiendaires de bourses d'études, la sélection repose sur les demandes qui font l'objet d'une évaluation en profondeur par les organismes hôtes. Pour ce qui est des cours, on a pris l'habitude d'organiser des épreuves de sélection et des entrevues dans les pays de résidence des candidats. Cette pratique se révèle une méthode efficace qui garantit des résultats maximaux en Finlande. De plus, cela permet à l'étudiant d'avoir un premier contact avec le sujet du cours.

La diffusion de l'information relève des organisateurs du cours qui utilisent pour ce faire les ambassades finlandaises et les bureaux du PNUD. On a également recours aux contacts avec les ministères et les administrations des pays bénéficiaires et aux conférences de presse. Dans le cas des bourses d'études, les renseignements sont acheminés directement aux gouvernements des pays bénéficiaires.

Les mécanismes de contrôle : Les différents mécanismes de contrôle comprennent :

- l'estimation du projet et les procédures de surveillance et d'évaluation qui ont été élaborées graduellement et qui sont habituellement intégrées à la mise en oeuvre des projets, y compris la formation reliée au projet;

- pour ce qui est des cours, des séminaires et des bourses d'études, le contrôle relève de la FINNIDA; il repose sur la rédaction de rapports d'activités par les personnes chargées de la mise en oeuvre et par les superviseurs des étudiants;

- depuis 1986, on procède à une évaluation globale de l'adaptation culturelle et du rendement des boursiers en Finlande.

Pour ce qui est des participants aux cours et des boursiers, aucune mesure de suivi n'est prise une fois les études terminées.

Les services de soutien : Les services de soutien offerts par la FINNIDA dépendent du niveau et de la situation des nouveaux boursiers. On fait cependant preuve d'une grande souplesse dans un tel cas. Comme on met actuellement l'accent sur les cours de courte durée et qu'il n'existe pas suffisamment d'installations de prise en charge des étudiants en Finlande, ces derniers ne sont pas encouragés à amener avec eux leur conjoint et leurs enfants. Toutefois, une allocation pour conjoint et enfant peut être versée au boursier s'il y a lieu.

Résumé et priorités : Une étude effectuée en 1986 sur la formation outre-mer en Finlande a clairement indiqué que les boursiers risquent d'avoir plus de difficultés dans leurs études et des problèmes d'adaptation à la culture finlandaise que les participants aux cours adaptés donnés dans le pays bénéficiaire. Les ressources des universités finlandaises sont insuffisantes lorsque vient le temps d'offrir supervision et soutien aux étudiants étrangers. C'est pourquoi on a décidé d'augmenter les coûts des cours et séminaires destinés aux boursiers. Comme le ministère de l'Éducation décerne également des bourses d'études, la FINNIDA étudie la possibilité d'intégrer ses propres bourses d'études aux structures déjà en place au ministère de l'Éducation. L'accent serait alors mis sur la formation complémentaire et en recherche à court terme.

Source : Questionnaire de la DDRH et trousse d'information contenant des brochures et le rapport annuel de 1986.

Le Centre de recherche
pour le développement international (CRDI)
250, rue Albert
C. P. 8500
Ottawa (Ontario) K1G 3H9
Canada

Contact : M. G.R. Bourrier, directeur, Division des bourses (DB).

Historique : Cet organisme public a été créé par le Parlement canadien en 1970 pour stimuler et soutenir la recherche technique et scientifique par les pays en développement pour leur propre avantage. Bien que le CRDI soit financé seulement par le gouvernement canadien, les politiques sont fixées par un conseil international de gouverneurs indépendant de 21 membres. Le CRDI a rapporté un budget annuel de 86,5 millions de dollars (US) en 1986 dont 7,4 millions étaient consacrés à la DDRH. La Division des bourses constitue l'entité du CRDI chargée du perfectionnement des ressources humaines et de la formation pour la recherche destinée au développement.

Les buts : Offrir de la formation vise à créer des infrastructures de recherche de grande qualité dans les établissements de recherche des pays en développement et à développer des établissements de formation dans les pays du tiers monde de façon que ces derniers soient en mesure de répondre à leurs propres besoins de recherche. Dans cet ordre d'idées, la Division des bourses contribue aux objectifs du CRDI de créer des établissements de recherche et de formation autonomes et indépendants dans les pays du tiers monde. En définitive, les pays en développement pourront compter sur une brochette de scientifiques et d'administrateurs chevronnés qui seront en mesure d'étudier les problèmes cruciaux du tiers monde pour y apporter des solutions.

Les programmes de formation : La Division des bourses a choisi d'aborder la question de la formation dans le tiers monde sur la base du concept instructeur/stagiaire. De cette façon, on s'assure que l'investissement dans la formation améliore les liens existant entre l'établissement qui dispense la formation et celui dont le personnel est formé. Les établissements de stagiaires correspondent à des établissements possédant un potentiel évident dans les domaines de recherche prioritaires pour le CRDI et le pays ou la région intéressé.

Il existe cinq types principaux de programmes de formation : la mise au point de projets, l'élaboration de programmes, le développement institutionnel, la formation spécialisée et la formation en développement de carrière pour des Canadiens. Le CRDI soutient la formation dans les programmes de maîtrise et de doctorat, mais aussi la formation de courte durée reliée au projet. Il organise également des activités de formation en groupe, des ateliers et séminaires sur un thème particulier pour améliorer les compétences en recherche technique et en administration des chercheurs des différentes régions des pays en développement.

Le processus de sélection : La majorité des bourses ne font pas l'objet de concours, mais sont plutôt décernées à des chercheurs du tiers monde directement liés à des projets ou programmes financés par le CRDI. Ces personnes

doivent être recommandées par un établissement de leurs pays en plus de recevoir l'approbation de la division du CRDI qui parraine le programme. La sélection prend également en compte le potentiel actuel et futur du candidat au sein de son organisation.

Les mécanismes de contrôle : Les boursiers doivent rédiger des rapports tous les quatre mois, accompagnés de commentaires du superviseur. Le personnel du CRDI effectue d'ailleurs des visites régulières des établissements d'enseignement. Des études du devenir ont été réalisées pour certains candidats à un doctorat ou Canadiens. On étudie actuellement des plans de mise au point d'une stratégie qui permettrait d'incorporer des éléments d'évaluation dans les plans de travail.

Les services de soutien : Lorsque c'est possible, une rencontre est organisée avec les boursiers au bureau régional ou central. Les stagiaires reçoivent alors des renseignements sur le Centre, ainsi que sur l'administration des bourses. Des membres du personnel effectuent d'ailleurs des visites de routine de toutes les universités. Les bourses couvrent les dépenses des conjoints, mais non celles des dépendants.

Résumé et priorités : Le CRDI croit que le recours à une structure décentralisée permet une meilleure affectation des ressources de la DDRH de façon à mieux répondre aux besoins de chaque région. On accorde en outre la priorité aux activités de formation dans le pays ou la région en développement. L'accent est également mis sur l'Afrique et la participation des femmes à la formation. Un nombre extrêmement élevé de boursiers du CRDI retournent dans leur pays d'origine, une fois le programme de formation terminé. On attribue un tel taux de succès au fait que les boursiers occupent un emploi à temps plein au moment de leur départ et qu'ils ont un poste garanti à leur retour.

Source : Questionnaire de la DDRH, « Searching; Searching in Small Countries », CRDI, 1987, et brochure de la Division des bourses du CRDI, mars 1988.

Le ministère de la Coopération au développement
C. P. 20061
2500 EB La Haye
Pays-Bas

Contact : M. G. Storm, chef, Division de la formation, de l'enseignement et de la recherche.

Historique : Cette organisation nationale a rapporté un budget annuel de 2 719,3 millions de dollars (US) en 1988 dont 83 millions étaient consacrés à la DDRH.

Les buts : La Division de la recherche, de l'enseignement et de la formation est chargée du budget et des politiques de la DDRH. L'organisation définit la DDRH comme étant le développement des ressources humaines, grâce à la création d'institutions et au perfectionnement de la main-d'oeuvre dans les pays en développement.

Les programmes de formation : Le programme de bourses des Pays-Bas vise à approfondir et à élargir les connaissances spécialisées et la compétence professionnelle de personnes en milieu de carrière de façon à leur permettre d'augmenter leur contribution au développement de leur pays et au travail réalisé par leur organisation. Les bourses sont accordées pour la formation professionnelle de courte durée aux personnes ayant déjà été sur le marché du travail et non dans le cadre d'études universitaires ni pour la seule intention de décrocher un diplôme. Ce programme de bourses d'études représente 25 p. 100 du budget de la DDRH. Des ententes de jumelage existent entre des universités et des organismes d'enseignement internationaux aux Pays-Bas et des établissements similaires dans le tiers monde. Trente-cinq pour cent du budget de la DDRH est affecté à ce programme. Quinze pour cent du budget est consacré à l'aide directe de ces établissements du tiers monde. Les 25 p. 100 qui restent sont alloués au programme de recherche et de technologie. Un nombre limité de bourses est offert, à titre exceptionel, pour des études de deuxième et de troisième cycles. Tout autre financement va à des cours pratiques de courte durée. Si nécessaire, une formation linguistique en anglais ou en hollandais peut être dispensée.

Le processus de sélection : Il faut que les candidats soient recommandés par leur employeur qui s'engage d'ailleurs à continuer de leur verser leur salaire et à les réinstaller dans leur poste à leur retour. Les candidats doivent travailler dans un pays en développement où ils occupent un poste axé sur le développement. Leurs antécédents scolaires, leur expérience de travail ainsi que leur poste doivent en outre correspondre au sujet du cours. On exige également une bonne connaissance de la langue dans laquelle le cours est donné.

Source : Questionnaire de la DDRH.

Le Conseil de recherches en sciences naturelles
et en génie du Canada (CRSNG)
200, rue Kent
Ottawa K1A 1H5
Canada

Contact : Dr Kavanaugh, Département des bourses d'études.

Historique : Le budget annuel de cet organisme du gouvernement fédéral, fondé en 1978, s'élève à 274,2 millions de dollars (US), dont 215 000 $ sont consacrés à la DDRH. Les fonds de ce programme proviennent en totalité de l'ACDI.

Les buts : Le CRSNG considère que la DDRH offre une occasion de développer la compétence scientifique et les capacités de recherche. Ce département participe à l'administration des programmes d'études et de bourses.

Les programmes de formation : Des programmes de recherche de niveaux post-doctoraux et universitaires sont offerts aux scientifiques des pays du tiers monde en collaboration avec des universités canadiennes et des laboratoires de recherche. Ces programmes visent à offrir aux scientifiques de ces pays la possibilité d'effectuer de la recherche au Canada et d'acquérir une plus grande compétence et la connaissance de nouvelles techniques. Les recherches au Canada peuvent s'étendre sur une période allant de neuf à douze mois et peuvent être réparties en deux ou trois visites.

Le processus de sélection : Les candidats ne peuvent faire de demandes directes pour ces bourses; en effet, ils doivent être référés par un scientifique canadien.

Les mécanismes de contrôle : Le progrès des stagiaires est vérifié grâce à des rapports sur les travaux de recherche ou à des publications.

Résumé et priorités : Le développement de la compétence scientifique et des capacités des pays du tiers monde représente un défi constant. Il existe un besoin croissant pour une amélioration des liens et des échanges entre les chercheurs de ces pays et ceux des pays développés du point de vue technologique.

Source : Questionnaire de la DDRH.

L'Administration du développement outre-mer
Eland House Administration
Stag Place
Londres, SW1E 5DH
ou
Abercrombie House
Eaglesham Road
Glasgow, G75 8EA
Grande-Bretagne

Contact : M. R. O. Iredale, conseiller en chef, Département de l'éducation.

Historique : L'Administration du développement outre-mer est un service du gouvernement du R.-U. fondé en 1961. Son budget annuel s'élève à 2 294,4 millions de dollars (US) dont 231,3 millions sont consacrés à la DDRH.

Les buts : Le mandat du département de l'éducation, de qui relève la DDRH, consiste à fournir des conseils sur le développement de l'enseignement aux pays du tiers monde dans le cadre de son programme d'aide, à superviser les programmes de formation et à améliorer les relations avec les autres organismes du R.-U. chargés de l'enseignement, y compris le British Council. L'Administration du développement outre-mer définit la DDRH comme un organisme qui offre un soutien aux étudiants d'outre-mer pour la formation dans le R.-U. et dans les pays du tiers monde, ainsi que pour la formation outre-mer dans le cadre d'entente de fourniture de main-d'oeuvre. Toute coopération avec des organismes donateurs est de nature bilatérale.

Les programmes de formation : Les programmes de formation peuvent être reliés au projet ou peuvent porter sur d'autres priorités. Ils touchent divers domaines selon les besoins déterminés en vue d'améliorer la main-d'oeuvre dans les pays d'outre-mer et d'aider au développement institutionnel. Des programmes de formation financés à part entière sont offerts dans le cadre d'études postuniversitaires au R.-U. Un petit nombre de programmes de ce genre sont également prévus dans les pays mêmes. Ils durent habituellement entre trois mois et trois ans. La formation au travail est possible grâce à une collaboration avec des organismes industriels. La formation pratique est également possible sur place et prend la forme de conseils relatifs à la main-d'oeuvre et de formation dans le pays. Un examen d'anglais est exigé de tous les candidats provenant de pays où l'anglais ne constitue pas la langue de travail ou d'enseignement. Une formation linguistique peut être donnée dans le pays ou à l'arrivée au R.-U.

Le processus de sélection : Les personnes sont nommées par les gouvernements d'outre-mer après une discussion avec un fonctionnaire britannique ou un représentant du British Council. Le processus de sélection prend en compte les propositions d'emploi futur et les capacités de l'étudiant de réussir le cours.

Les mécanismes de contrôle : Des conseillers de l'ADP et du British Council visitent les établissements où sont dispensés les cours pour vérifier si ces derniers sont administrés de façon efficace, si le personnel possède suffisamment d'expérience dans des projets de cet ordre et s'il existe un service

approprié pour prendre en charge les besoins spéciaux des étudiants étrangers. Ces visites comprennent des discussions avec le tuteur et les étudiants. Le contrôle revêt également la forme d'une supervision globale par le British Council. Les fonctionnaires britanniques, le représentant du British Council et le personnel du projet dans le pays s'occupent du suivi. Enfin, une évaluation globale est effectuée grâce à la formation de l'ADP, à des révisions de la main-d'oeuvre et par l'unité de l'évaluation du British Council.

Les services de soutien : Le British Council offre des services de soutien en assistance sociale. Tous les étudiants et les stagiaires assistent à leur arrivée à une séance d'orientation donnée par le British Council; ils peuvent par la suite bénéficier des conseils et du soutien d'un service d'assistance sociale à l'établissement qu'ils fréquentent. Bien qu'aucun financement ne soit prévu pour les conjoints et les dépendants, on acquitte les frais de déplacement pour une visite à la famille à la fin de la seconde année d'études pour les participants à un programme de trois ans. On acquitte les frais de voyage du conjoint et des dépendants lorsque le participant doit se rendre à l'étranger pour une affectation à long terme. Dans le cas des familles dont les enfants fréquentent une école au R.-U., les frais de voyage sont prévus pour une visite des parents lors des congés scolaires.

Résumé et priorités : L'Administration pour le développement outre-mer croit fermement que des efforts soutenus et centrés sur la formation reliée au projet doivent constituer la priorité à venir. L'incitation des gouvernements des pays en développement à nommer un nombre croissant de candidates fera également partie des priorités.

Source : Questionnaire de la DDRH et rapport annuel de 1986.

Le Fonds pour la coopération économique d'outre-mer (FCEO)
4-1, Ohtemachi 1-chome Chiyoda-ku
Tokyo 100
Japon

Contact : M. S. Komine, directeur, Division de la planification et de la coordination de l'évaluation technique, Département de la recherche économique et technique.

Historique : L'appareil d'ADP du gouvernement japonais est constitué de nombreuses organisations spécialisées. Chacun de ces organismes a un rôle précis à jouer dans le cadre du programme ADP japonais. Le FCEO, de compétence ministérielle, fonctionne à titre d'organisme exécutif pour les prêts à l'ADP. Il voit à l'évaluation et à la mise en oeuvre des projets, y compris le financement et le remboursement des prêts. Cette organisation signalait un budget annuel de 5,5 milliards de dollars (US) pour l'exercice financier 1987. Le FCEO participe à des ententes de cofinancement avec des organismes multilatéraux (comme la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, etc.) et avec des organismes d'aide bilatérale.

Les buts : Le FCEO définit la DDRH comme l'accroissement des capacités institutionnelles des organismes connexes pour un développement soutenu. Son mandat comprend la planification et la coordination de l'évaluation des activités techniques et la coordination des prêts avec les autres organismes connexes.

Les programmes de formation : Bien que le FCEO ne possède aucun programme de bourses d'études, il apporte son aide à trois types d'activité de formation : la formation technique, y compris le transfert de technologies pour la mise en oeuvre et la coopération dans le cadre de projets de développement; le développement institutionnel et organisationnel pour venir en aide aux organismes qui commanditent des projets de développement; la consolidation des organismes de développement et de recherche des pays en développement.

Source : Questionnaire de la DDRH.

La Direction générale
de l'aide norvégienne (NORAD)
C. P. 8142, Dep.0033
OSLO 1
Norvège

Contact : M. Sissel Volan, chef de la Division des bourses et de l'enseignement, Département des projets.

Historique : La NORAD est un organisme du gouvernement fédéral chargé de l'aide au développement officielle de la Norvège.

Les buts : Les principales priorités comprennent la formation reliée au projet et la création d'institutions. Cette division est également chargée du programme de bourses d'études de la NORAD. Le but de la DDRH est de créer un capital humain en mesure de résoudre les problèmes de base des pays en développement.

Les programmes de formation : La formation reliée au projet suppose de la formation à différents niveaux et de divers types, depuis les cours spécialisés de courte durée aux études universitaires. On appuie également la formation et la recherche autonomes dans le cadre de la formation pour l'élaboration de programmes et la création d'institutions. Le programme de bourses d'études comporte dix cours visant l'obtention de diplôme dans des universités norvégiennes (d'une durée d'environ dix mois) dans diverses disciplines. Des bourses de recherche à l'intention des diplômés et des chercheurs norvégiens sont également offertes. La formation peut être dispensée n'importe où dans le monde, bien qu'on privilégie la région ou le pays d'origine. La formation dans un pays du tiers monde mène habituellement à une maîtrise et, dans certains cas, à un doctorat. La plus grande partie de la formation destinée aux pays du tiers monde est dispensée en Grande-Bretagne. La totalité des 150 à 170 cours donnés chaque année en Norvège le sont en anglais. En raison de la barrière linguistique, seul un nombre limité d'étudiants sont formés en Norvège, bien que certains programmes de formation soient parfois adaptés pour répondre aux exigences précises de certains étudiants, dans le cadre d'ententes entre universités et de programmes de création d'institutions. Les études de doctorat font souvent partie de ces programmes. On organise parfois des cours improvisés pour des groupes d'étudiants dans des domaines où la Norvège possède des compétences spéciales.

Le processus de sélection : Les fonctionnaires, les employés des secteurs public et parapublic, les professeurs d'université et le personnel des instituts de recherche sont admissibles à suivre ces cours. Les candidats doivent être nommés par leurs gouvernements. Les candidats du secteur privé peuvent également demander des bourses d'études s'ils sont désignés par leurs gouvernements respectifs. Les candidats doivent être des professionnels qualifiés; toutefois, les candidats qui seraient trop qualifiés pour le cours ne seront vraisemblablement pas acceptés. On incite d'ailleurs les femmes qualifiées à faire une demande. On s'attend que les boursiers obtiennent un congé pour assister aux cours et qu'ils retrouvent leur emploi lors de leur retour dans leur pays.

Les mécanismes de contrôle : Les boursiers de la NORAD doivent rédiger des rapports périodiques accompagnés de commentaires des superviseurs. Certaines études du devenir et évaluations en profondeur sont effectuées. Une évaluation des cours menant à un diplôme est actuellement en cours. Celle-ci servira de base aux discussions portant sur les cours organisés par la NORAD. On s'attend à une restructuration de ces activités.

Les services de soutien : Les boursiers doivent assister à un cours d'orientation où ils reçoivent des renseignements de nature pratique sur la vie quotidienne en Norvège, ainsi que certaines instructions en norvégien. Tous les étudiants doivent posséder l'anglais. Enfin, des cours de ski sont offerts aux boursiers.

Résumé et priorités : La Direction générale de l'aide norvégienne est de plus en plus consciente qu'il faut allouer plus de ressources et accroître le nombre de professionnels affectés à la DDRH et que cette dernière a besoin d'investissements à long terme. La NORAD ne finance plus les bourses sur une base individuelle. Toutes les subventions de bourse et de formation doivent être liées aux autres activités organisées par la NORAD de façon à augmenter les investissements destinés à la DDRH.

Les programmes de développement actuels de la NORAD ont, dans un certain sens, outrepassé leur mandat. Il existe un besoin certain de restructuration des cours de façon à les rendre plus souples et mieux adaptés aux besoins des régions et à adapter certaines de ces activités aux besoins des principaux partenaires de la Norvège en Afrique.

Source : Questionnaire de la DDRH et brochure d'information « Practical Guide and Regulations for Norad Fellows ».

L'Organisation suédoise
pour le développement international (OSDI)
Birger Jarlsgatan 61
S-105 25 Stockholm
Suède

Contact : M. Ingemar Gustafsson, chef de la division, Division de l'éducation.

Historique : Cet organisme du gouvernement fédéral a été fondé en 1962. Son budget annuel pour l'exercice financier 1986-1987 s'élevait à 777,5 millions de dollars (US) dont 37,9 millions étaient consacrés à la DDRH. L'OSDI possède un important programme destiné à prendre en charge 80 p. 100 des budgets des projets des ONG.

Les buts : Cet organisme concentre ses efforts, dans le cadre de la DDRH, sur l'enseignement grâce au système d'enseignement ordinaire. Le mandat de la Division de l'éducation consiste à venir en aide à l'enseignement primaire, secondaire et universitaire, ainsi qu'à l'enseignement des adultes et à la formation professionnelle.

Les programmes de formation : L'OSDI ne possède pas de programme de bourses d'études; toutefois, certaines bourses d'études de courte durée sont attribuées dans des secteurs d'étude reliés aux projets. Il s'agit habituellement de formation professionnelle hautement spécialisée. Certaines des activités soutenues par l'OSDI comprennent la formation et le perfectionnement des professeurs, le soutien des méthodes innovatrices et économiques et le financement du matériel d'enseignement, notamment l'achat de craie, de crayons, etc. L'OSDI accorde la priorité à la formation professionnelle, à l'apprentissage, aux cours d'entretien, à la planification de l'enseignement, aux sciences naturelles et techniques, à la formation en service public, à l'enseignement aux personnes handicapées, à la formation des professeurs et au matériel d'enseignement.

Les mécanismes de contrôle : Des révisions et des analyses de secteur sont utilisées dans la planification continue, dans le suivi et dans l'évaluation des programmes et projets. De plus, des évaluations spéciales sont effectuées pour comparer les résultats de certains projets avec les développements du secteur en général.

Résumé et priorités : Il est essentiel de consolider les programmes en place dans les pays les plus pauvres. L'expérience de l'OSDI démontre que l'enseignement constitue un moyen efficace pour atteindre des objectifs sociaux et matériels. Lorsque la qualité de l'enseignement offert est peu élevée et qu'elle ne répond pas aux attentes des étudiants et des parents, elle est tout simplement rejetée.

La demande de formation professionnelle croît sans cesse. Pour une personne, elle est très attrayante puisqu'elle lui permet d'avoir accès à un emploi rémunérateur, tandis que pour le pays bénéficiaire, elle diminue la dépendance vis-à-vis du personnel étranger.

On a démontré que l'enseignement institutionnel doit être suffisamment étendu de façon à inclure les modifications technologiques et les changements de méthodes de production. Il est donc essentiel d'améliorer l'enseignement et la formation dans le cadre des projets. En effet, on n'a pas apporté une attention suffisante par le passé à cet aspect des projets financés par l'OSDI.

On doit tenir compte des caractéristiques et des conditions variées des différents pays bénéficiaires. En principe, la situation sociale, culturelle et économique de chaque pays est unique. C'est pourquoi les conditions et les besoins relatifs à l'enseignement peuvent grandement varier d'un pays à l'autre. Il faut donc insister davantage sur l'analyse des besoins et des conditions externes. Les programmes d'enseignement doivent être orientés vers la solution de problèmes et l'atteinte des buts à long terme.

Source : Questionnaire de la DDRH.

L'Agence des États-Unis
pour le développement international (USAID)
Département d'État
Washington, D.C. 20523
U.S.A.

Contact : M^me^ Barbara Otis, directrice intérimaire, Bureau de la formation internationale.

Historique : L'Agence pour le développement international est un organisme du gouvernement américain qui offre une aide économique à plus de 70 pays en développement. L'USAID se distingue des autres grands donateurs bilatéraux en raison de ses activités fortement décentralisées. La majeure partie de son financement se fait en effet de façon individuelle, pays par pays. Des missions ont ainsi pour tâche de déterminer les activités d'un projet et de distribuer les ressources. Les principaux postes du budget de l'USAID pour l'exercice 1987 étaient l'aide au développement, 2,1 milliards de dollars (US), et le Fonds de soutien économique, 3,55 milliards.

Les buts : L'aide au développement vise à améliorer la qualité de vie des populations les plus pauvres des pays en développement. L'accent est d'ailleurs mis sur l'agriculture, la nutrition, la planification familiale, la santé, la survie des enfants, l'enseignement, le développement du secteur privé, la science et la technologie. L'aide au développement comprend l'aide bilatérale, des programmes centralisés et d'autres activités comme l'aide internationale en cas de désastre. Les programmes centralisés comprennent des efforts de recherche en collaboration avec des universités, le soutien de centres internationaux en agriculture, des programmes de subvention égaux à ceux d'organisations bénévoles privées et la recherche médicale. Le budget d'aide au développement pour 1987 comprenait l'aide bilatérale pour des pays d'Afrique, de l'Asie, du Proche-Orient, de l'Amérique latine et des Antilles. Le Fonds de soutien économique (FSE), partie importante du programme d'aide à la sécurité, offre un soutien important pour ce qui est de la balance des paiements dans le cas des questions reliées au développement et de l'aide à la stabilisation économique à court terme. Ces fonds permettent aux pays en développement de commencer la réforme de leurs politiques en rendant possible les efforts de développement à long terme. Ils financent également les projets de développement.

Les programmes de formation : Le bureau de l'enseignement a pour mandat d'améliorer l'enseignement et les systèmes d'éducation en axant ses efforts sur trois secteurs cruciaux :

- la recherche globale, l'analyse et la planification dans le but d'améliorer l'efficacité des systèmes d'éducation existants;
- l'élaboration et la mise en oeuvre de techniques d'enseignement destinées à améliorer la qualité de l'enseignement et à faciliter l'accès à l'éducation;
- le recours à la diffusion des communications de développement pour perfectionner les techniques d'enseignement et les télécommunica-

tions dans le but de résoudre les problèmes dans d'autres secteurs.

Les projets de recherche et d'enseignement dépendent des efforts innovateurs dans le domaine technologique. Chaque projet du Bureau doit correspondre à une activité de perfectionnement et de recherche centrée sur une application pratique. Cette politique vise à vérifier les nouvelles idées, à les améliorer et à diffuser les interventions pouvant se révéler efficaces grâce à des activités de soutien des entreprises spécialisées en personnel et à la distribution de documentation.

L'année dernière, l'AID a subventionné la formation de courte et de longue durée de près de 15 000 personnes. En Amérique latine et aux Antilles, la majeure partie des fonds est consacrée à l'enseignement professionnel ou technique, tandis qu'en Asie et au Proche-Orient, elle est réservée à l'enseignement élémentaire. En Afrique, la majeure partie du financement est allouée à l'enseignement technique ou professionnel ou encore à l'enseignement supérieur professionnel ou scientifique.

Résumé et priorités : Le programme d'éducation de l'Agence repose sur le concept voulant que l'aide soit plus efficace lorsqu'elle est attribuée dans le cadre d'une approche systématique et continue. Le programme répond à la nécessité d'entreprendre des efforts de développement non seulement là où les besoins économiques sont les plus grands, mais également là où une analyse indique les pays où l'on s'apprête à mettre en oeuvre une réforme de l'éducation.

Source : Questionnaire de la DDRH.

La Corporation
pour la formation professionnelle (CPP)
C. P. 925
837 Amman
Jordanie

Contact : D[r] Munther W. Masri, directeur général.

Historique : Fondée en 1976, la Corporation pour la formation professionnelle se consacre uniquement à la formation professionnelle. Son budget annuel s'élève à 6 millions de dollars (US); la totalité de cette somme est consacrée à la DDRH. Les prêts proviennent de diverses sources, notamment la Banque mondiale, la Corporation de la sécurité sociale (Jordanie), la Corporation du logement (Jordanie), l'URSS et la Grande-Bretagne. Des subventions ont également été accordées par l'USAID, la CEE, l'Organisation arabe du travail, le British Council et la Corporation de la sécurité sociale (Jordanie).

Les programmes de formation : Les programmes comprennent de la formation professionnelle sous forme d'apprentissage destinée à la préparation de travailleurs compétents; l'amélioration des cours; la formation des instructeurs et des superviseurs; la formation et la recherche dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail. La formation en groupe consiste en des cours de courte, moyenne et longue durée, en des ateliers et des séminaires, habituellement de niveau secondaire, mais également de niveau post-secondaire. Tous les cours et la formation portent sur les secteurs industriels ou connexes à l'industrie. La formation est surtout dispensée en Jordanie, bien que certains cours soient également offerts aux résidents d'autres pays arabes.

Le processus de sélection : Le processus de sélection est adapté aux besoins en formation des personnes et aux capacités des établissements. L'évaluation des qualifications et des résultats se fait par la préparation de comptes rendus. La méthode la plus efficace de diffusion des renseignements consiste à recourir aux organismes internationaux et régionaux.

Les mécanismes de contrôle : Les mécanismes de contrôle comprennent l'évaluation des progrès du stagiaire, un examen final du rendement et un système d'étude de devenir.

Résumé et priorités : L'évaluation continuelle des besoins en formation est importante à l'échelle nationale en vue d'une plus grande diversification des activités de formation prenant en compte les différents domaines et groupes d'âge et assurant un suivi et une évaluation continuels des activités.

Source : Questionnaire de la DDRH.

APPENDICE B.2

Organismes des Nations Unies

Le Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique du BIT (APSDEP)
House 15, Street 19, F-8/2
Islamabad
Pakistan

Contact : M. Rony V. Diaz, directeur de l'APSDEP.

Historique : Fondé en 1979, le Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique (APSDEP) est un projet régional de formation professionnelle du BIT. Son budget annuel pour 1988-1989 s'élève à 1,3 million de dollars (US) dont environ 40 p. 100 est consacré à la DDRH. La plupart des activités de l'APSDEP se déroulent sur la base du partage des frais. Le gouvernement japonais apporte d'ailleurs une contribution régulière aux activités de l'APSDEP. La zone d'activités géographique comprend 20 pays en Asie et dans le Pacifique.

Les buts : Le mandat de l'APSDEP comprend quatre parties :

- o l'examen des politiques élaborées dans le domaine de la formation professionnelle;
- o l'échange de renseignements et d'expérience;
- o la formation des personnes chargées de l'élaboration des politiques et du personnel clé;
- o la mise sur pied d'un cadre de travail facilitant la coopération dans le domaine de la formation professionnelle.

Les programmes de formation : L'APSDEP s'occupe de 10 projets principaux :

1) la documentation de formation et les services de référence;
2) la programmation de la planification et la formation en évaluation;
3) la promotion de la formation dans les zones rurales;
4) l'échange de matériel de formation à des fins de développement;
5) la mise au point de normes de compétence professionnelle, l'essai et la certification;
6) l'apprentissage;
7) la formation des contremaîtres;
8) la formation des femmes;
9) la formation des instructeurs;
10) la formation en technologie de pointe.

L'APSDEP fonctionne dans quatre domaines :

- o la recherche et le développement;
- o l'échange et la dissémination de renseignements;
- o la coopération technique entre pays en développement (CTPD); et
- o la formation du personnel clé.

La formation est principalement orientée vers l'échange de renseignements et la diffusion des résultats de recherches. L'APSDEP offre des bourses à certains pays, surtout au Japon. Le programme est centré sur le développement et l'échange de matériel de formation, de techniques audiovi-

suelles d'enseignement et de cercles de contrôle de la qualité. De plus, l'APSDEP commandite un programme d'études et certains programmes de formation dont il acquitte les dépenses dans le pays, y compris les dépenses quotidiennes des participants.

Le processus de sélection : Les candidats/participants sont choisis en fonction des critères établis par les gouvernements des pays participants. L'examen minutieux des curriculum vitae fournis par les stagiaires éventuels permet de voir à ce que les critères d'admissibilité soient respectés. Les renseignements relatifs aux programmes paraissent dans le bulletin de l'APSDEP ou sont envoyés directement aux organismes et établissements nationaux qui font une demande de formation.

Les mécanismes de contrôle : Un comité responsable des politiques et des programmes de l'APSDEP se réunit une fois l'an pour réviser le programme de travail. Ce comité tripartite comprend un représentant des gouvernements de chacun des 28 pays membres, un représentant des travailleurs et quatre représentants des employeurs, personnes désignées par le groupe des employeurs de la direction du BIT.

Résumé et priorités : Le concept de la coopération technique entre pays en développement (CTPD) s'est révélé viable pour la mise en oeuvre des activités de l'APSDEP. A l'avenir, on mettra l'accent sur les technologies de pointe et sur leur impact sur la formation.

Source : Questionnaire de la DDRH.

Le Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (CIADFOR)
01 B. P. 3771
Abidjan 01
Côte-d'Ivoire

Contact : M. Papa Kane, directeur général.

Historique : Fondé en 1978, le CIADFOR/BIT est une organisation régionale vouée à l'amélioration du perfectionnement professionnel et de l'enseignement. Son budget annuel s'élève à 180 000 $ dont 166 700 $ sont consacrés à la DDRH. Le partage des frais d'organisation de certaines activités se fait avec d'autres organismes et donateurs :

- les séminaires sur l'administration du personnel des établissements de formation sont financés conjointement par le CIADFOR, la Commonwealth Association of Polytechnics in Africa (CAPA) et le Centre d'enseignement et de perfectionnement professionnel du BIT à Turin.

- La rédaction et l'impression de la documentation didactique sont financées par la division d'impression du Fonds de développement européen et par l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC).

Les buts : Promouvoir le perfectionnement professionnel dans les pays membres en favorisant l'échange d'idées, d'expérience et de méthodes.

Les programmes de formation : Des séminaires de formation et des cours complets sont donnés sur des sujets comme la préparation de matériel didactique sur l'administration des structures de formation; la formation des professeurs; l'administration des renseignements de formation; l'analyse des relations existant entre la formation et l'emploi. On prépare également des séminaires portant sur l'évaluation des relations formation-emploi, sur la contribution de la formation au développement des petites et moyennes entreprises et sur les tendances dans le perfectionnement professionnel des femmes. Des bourses d'études sont de plus offertes pour des cours de formation sur l'administration des établissements de formation, la préparation de matériel didactique et la planification des ressources humaines. Les mécanismes de formation comprennent : des cours de formation, des séminaires et des échanges entre spécialistes dans divers domaines au niveau professionnel, universitaire et postuniversitaire. Toute la formation est dispensée sur le territoire de la Côte-d'Ivoire.

Le processus de sélection : En vertu des politiques du CIADFOR, le financement est accessible aux personnes désirant poursuivre leur perfectionnement professionnel ou possédant une expérience pédagogique. La sélection des boursiers est laissée à la discrétion de l'établissement d'origine. Le CIADFOR informe les établissements nationaux, dans des délais raisonnables et selon des programmes précis, des divers séminaires, cours ou ensembles de formation/voyage offerts.

Les mécanismes de contrôle : Le contrôle comprend une évaluation annuelle de toutes les activité du CIADFOR ainsi qu'un suivi de projets précis assuré par des équipes d'évaluation dans chaque pays intéressé.

Résumé et priorités : Le financement des séminaires et l'attribution de bourses d'études ou de formation doivent correspondre à des projets définis dans le cadre du programme du CIADFOR. Une plus grande attention sera à l'avenir portée à la DDRH pour ce qui est des petites et moyennes entreprises et du secteur non formel; de plus, l'accent sera mis sur l'attribution de bourses pour des cours de formation.

Source : Questionnaire de la DDRH.

Le Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle (CINTERFOR)
Avenida Uruguay 1238
Montevideo
Uruguay

Contact : Joao Carlos Alexim, directeur.

Historique : Fondé en 1963, le CINTERFOR est un organisme international affilié au Bureau international du travail (BIT). Son budget pour la période de deux ans s'étendant du début de 1988 à la fin de 1989 s'élève à 1,7 million de dollars (US) dont 200 000 $ (US) sont consacrés à la DDRH. Cet organisme concentre principalement ses activités en Amérique latine et dans les Antilles. Des ententes conclues entre le CINTERFOR et des établissements de formation professionnelle sont actuellement en vigueur et comprennent des mécanismes de partage des frais. Dans le cadre de sa coopération avec des établissements de formation professionnelle, le CINTERFOR acquitte à l'occasion les frais de déplacement, tandis que ces établissements paient les coûts de la formation.

Les buts : Le CINTERFOR participe à l'amélioration et au perfectionnement du personnel en formation professionnelle ainsi que du personnel des établissements d'enseignement en gestion, et à la mise au point de nouvelles technologies dans le domaine de la formation professionnelle. Dans le cadre de sa stratégie générale, le CINTERFOR se présente comme un outil essentiel au développement. En se concentrant sur différents aspects de la formation professionnelle et de l'appui aux groupes de direction, formés par des établissements dont l'excellence est reconnue dans ces domaines, et en faisant usage des avantages comparés, le CINTERFOR met actuellement sur pied un réseau de ressources et d'expériences qui possède des capacités incalculables pour engendrer de nouvelles technologies et offrir un appui technique aux établissements qui en ont besoin.

Les programmes de formation : La majorité des programmes de formation de la DDRH consistent en de la formation reliée au projet (projets de courte durée spécialement conçus à cette fin). La formation individuelle est dispensée par un établissement de formation professionnelle lorsque la direction d'institutions affiliées demande la coopération technique d'autres pays.

Le CINTERFOR participe à la formation du personnel technique, du personnel stratégique (directeurs, consultants, conseillers), et des instructeurs et superviseurs des établissements de formation professionnelle en Amérique latine et dans les Antilles. Les activités de formation en groupe consistent en cours de courte durée, en séminaires et en ateliers. La formation individuelle est dispensée dans le cadre d'un programme de bourses d'études.

Le processus de sélection : Tous les boursiers et participants sont des instructeurs professionnels de personnel technique qui travaillent pour des établissements de formation professionnelle. On prend en compte le poste occupé et les possibilités d'avancement du candidat au sein de l'établissement, ainsi que ses qualifications professionnelles. Les boursiers et les récipiendaires sont parrainés par la direction de l'établissement de forma-

tion professionnelle pour lequel ils travaillent, ce qui garantit le respect des critères d'admissibilité. Les invitations à participer aux cours et aux séminaires organisés par le CINTERFOR sont envoyées directement à la direction des établissements. De plus, des renseignements sur ces cours et séminaires sont publiés dans le bulletin FP Agenda Regional de Cooperación (bulletin de coopération technique).

Les mécanismes de contrôle : Les mécanismes de contrôle dépendent du type de formation. Ainsi, les boursiers peuvent avoir à rédiger un rapport, à préparer un programme ou à remplir des formulaires d'évaluation.

Les services de soutien : Les experts ainsi que le personnel technique du CINTERFOR demeurent continuellement en contact avec la direction des établissements de formation professionnelle et avec les stagiaires. Dans chaque établissement, du personnel ou un service (habituellement une unité de coopération technique) prend les stagiaires en charge dans le cadre des séminaires ou des cours dispensés par l'établissement.

Résumé et priorités : Les problèmes reliés à la formation consistent habituellement en un manque de fonds, surtout dans le cas des frais de déplacement. Pour ce qui est des Antilles, les coûts de traduction sont parfois élevés. De plus, le manque de fonds limite souvent la durée des cours de formation. La coopération technique a augmenté, mais les fonds sont toujours insuffisants.

L'accent doit être mis sur la formation des femmes et d'autres types de personnel dans les Antilles. En outre, la planification stratégique de la formation professionnelle fait actuellement face à de nouveaux défis en raison des changements sociaux et économiques. Se basant sur l'expérience acquise avec les groupes de direction formés dans le domaine de la construction, on met actuellement sur pied un groupe semblable dans le secteur de l'électricité et de la formation à distance. Dans le même ordre d'idées, diverses réunions de spécialistes sont prévues pour étudier les résultats des différentes expériences menées et proposer des solutions de développement dans des secteurs précis de formation.

Source : Questionnaire de la DDRH.

L'Organisation des Nations unies
pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)
Viale delle Terme di Caracalla
00100 Rome
Italie

Contact : M. R. Moreno Rojas, directeur des ressources humaines, Division des institutions et de la réforme agraire. W.D. Maalouf, chef de l'enseignement agricole et des services de perfectionnement. Irene Field, agente principale, groupe d'attribution des bourses d'études, AGO.

Historique : Fondée en 1945, l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture est un organisme spécialisé des Nations unies. La FAO a toujours accordé une grande importance au perfectionnement des ressources humaines grâce à la formation dans le domaine de l'agriculture. Comme on considère que la formation doit être partie intégrante du développement global de l'agriculture, les activités de formation sont planifiées et intégrées dans le cadre du programme habituel et des projets de la FAO. La participation avec d'autres donateurs suppose : l'établissement des segments prioritaires du secteur agricole pour ce qui est de la formation et des besoins en formation; la formulation des projets de la DDRH ou des projets comportant une composante de formation/éducation; le financement des projets de la DDRH; l'estimation et l'évaluation des activités de la DDRH.

Les différents types d'entente comprennent des fonds en fiducie coopérative, des fonds en fiducie unilatérale et des projets de la DDRH financés par le PNUD.

Les buts : L'enseignement, la formation et l'augmentation des connaissances constituent des besoins fondamentaux pour ce qui est du développement humain dans les secteurs ruraux et de l'expansion et de la modernisation de l'économie rurale. Le mandat de la FAO comprend la création et le maintien de réseaux de formation et de perfectionnement pour les hommes, les femmes et les enfants destinés à étendre et à augmenter les connaissances techniques, et à accroître la productivité et les possibilités de revenu. En outre, ce mandat suppose la mise sur pied de structures institutionnelles appropriées pour appuyer les activités de la DDRH dans les zones rurales.

Les programmes de formation : Le travail de la FAO dans le cadre de la DDRH revêt trois aspects : en effet, les activités de formation sont intégrées au programme habituel et au programme régional.

1) La formation en groupe comprend des cours, des séminaires, des ateliers ou des petits cours conçus spécialement à la demande des pays membres et destinés à augmenter les connaissances ou la compétence, ou les deux, d'un groupe de stagiaires précis, notamment des gestionnaires, des administrateurs, des scientifiques, des techniciens, des travailleurs responsables du perfectionnement, des artisans/opérateurs, des producteurs primaires, etc.

2) Des bourses et voyages d'études sont offerts pour la formation spécialisée ou avancée, dans le pays ou à l'étranger. Les bourses sont attribuées pour des périodes variant de deux mois à plusieurs

années, dans un ou des pays possédant les installations nécessaires à une formation technique avancée dans des domaines qui auront un impact sur le développement économique et social du pays. Les voyages d'études permettent aux gouvernements de désigner des personnes qualifiées qui effectuent de courtes visites d'observation à l'étranger ou qui assistent à de brefs cours, à des réunions ou à des conférences. Les voyages d'études durent rarement plus de deux mois et sont en général destinés aux cadres supérieurs.

3) La création d'institutions qui comprend : la mise sur pied ou l'amélioration des programmes et des institutions d'enseignement agricole; la mise sur pied ou l'amélioration de programmes et d'institutions d'enseignement non formel pour les collectivités rurales; l'évaluation des besoins en formation; et la publication de matériel d'enseignement, notamment de manuels, de guides et d'articles destinés à la formation.

Les mécanismes de formation intègrent l'enseignement formel en agriculture (p. ex. : agriculture professionnelle, études de niveau intermédiaire, universitaire et postuniversitaire) et la formation non formelle (c.-à-d. la formation en milieu de travail de professionnels, de techniciens et de personnel de niveau professionnel et le travail de formation et de perfectionnement dans les collectivités rurales).

Le processus de sélection : La sélection des candidats revient au gouvernement hôte. Toutefois, la FAO accepte sur demande de participer au processus de sélection. L'orientation des boursiers par la FAO se fait sur la base des renseignements fournis sur le formulaire de mise en candidature; elle peut viser une période prolongée (p. ex. : programmes d'études collégiales ou universitaires) ou une courte période (p. ex. brefs cours ou programmes adaptés constitués d'une formation théorique, pratique ou des deux). Les stages ainsi offerts aux boursiers dépendent des liens établis dans les pays hôtes retenus.

Les chargés de projet de la FAO ou du gouvernement choisissent les récipiendaires en fonction des objectifs de formation du projet financé. On demande de plus l'avis du personnel technique de la FAO quant au programme et à l'emplacement les plus appropriés. Les boursiers doivent subir un examen portant sur la langue officielle. S'il y a lieu, des mesures sont prises pour donner une formation linguistique.

Les mécanismes de contrôle : Les mécanismes de contrôle et d'évaluation comprennent la préparation d'un rapport annuel sur les projets comportant de la formation; la préparation, deux fois l'an, d'un rapport sur les activités de formation effectuées; la préparation de rapports annuels sur les activités de formation de la FAO; l'évaluation continuelle ainsi que l'évaluation de certains projets de formation choisis; enfin, la préparation de rapport et le suivi pour ce qui est des participants retournés dans leur pays. Le groupe d'attribution des bourses d'études doit exiger des rapports périodiques de la part des boursiers et, s'il y a lieu, des superviseurs, en vue de surveiller les progrès des stagiaires. Une fois le programme de formation terminé, on rédige un rapport final, révisé par le personnel technique de la FAO aux fins de commentaires et de recommandations.

Les services de soutien : Le groupe d'attribution des bourses du siège social de la FAO prend les mesures nécessaires pour régler les billets, les traitements, les frais d'achat de livres, les frais de thèse, etc., des boursiers ou des participants au voyage d'études; il acquitte également les frais exigés par les institutions/universités et les dépenses de voyage à l'intérieur du pays. La FAO participe aussi à l'organisation de programmes d'échange, de voyages d'études et d'activités de partage de l'information grâce à la distribution de publications spécifiques ou par l'organisation de réunions sur l'enseignement agricole, la formation et le perfectionnement. En outre, nombre de réunions, de séminaires et de consultations d'experts ont été organisés par la FAO pour ce qui est de l'enseignement agricole et de la formation à l'échelle régionale et nationale.

Résumé et priorités : La formation doit être perçue comme un moyen. Elle suppose toutefois un processus à long terme, de solides politiques gouvernementales et un engagement à appuyer les activités de formation, la FAO comprenant bien que l'impact de la formation ne se fera sentir qu'après une certaine période. L'expérience semble indiquer que les contraintes institutionnelles ne constituent pas une priorité et que les ressources allouées au secteur agricole de la DDRH dans les pays en développement sont peu importantes. La FAO reconnaît que la formation constitue une condition préalable au développement et au progrès dans les domaines de l'agriculture, des pêches et de la foresterie. C'est pourquoi elle considère comme essentiel d'offrir à ses boursiers et aux participants aux voyages d'études la meilleure formation accessible.

Source : Questionnaire de la DDRH.

L'Institut international de planification de l'éducation (IIPE)
7-9, rue Eugène-Delacroix
75116 Paris
France

Contact : M. TA-NGOC Châu, directeur intérimaire.

Historique : Fondée en 1963, l'IIPE est un organisme des Nations unies relevant de l'UNESCO. Des 3,5 millions de dollars (US) constituant le budget annuel de l'IIPE, environ 700 000 $ (US) (mis à part les coûts du personnel) sont consacrés annuellement aux activités de formation de l'IIPE. Soixante pour cent du budget annuel provient de l'UNESCO en tant que subvention de recherche à l'Institut. Le reste est principalement constitué de contributions volontaires faites par certains États membres de l'UNESCO (p. ex. : la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Inde, l'Irlande, la Norvège et la Suède).

Les buts : La priorité est accordée à la formation qui, avec la recherche et la dissémination des résultats de ces recherches, constitue la principale fonction de l'IIPE. Après avoir mis au point le programme de formation annuel, l'Institut a progressivement élaboré une série de cours intensifs de courte durée portant sur des thèmes précis. L'IIPE a de plus lancé un programme de « formation de stagiaires » grâce auquel il offre de la formation à des spécialistes dont on s'attend qu'ils organisent à leur tour des programmes de formation en planification de l'enseignement dans leurs pays respectifs.

Les programmes de formation : La formation dispensée par l'IIPE couvre la conception, la préparation, la mise en oeuvre et l'évaluation de stratégies et de plans de développement de l'enseignement. Elle s'adresse aux spécialistes qui occupent ou qui occuperont des postes de responsabilité en ce qui a trait à la formation du personnel chargé de l'administration et de la planification de l'enseignement. Voici quels sont les différents types de programmes de formation :

1) Le programme de formation annuelle, mis au point pour améliorer l'habileté technique des participants et pour les préparer aux tâches plus complexes qu'exigent l'adaptation de la planification de l'enseignement et l'administration de la mise en oeuvre des politiques de développement et d'enseignement. La majeure partie du programme vise à donner aux stagiaires un cadre de travail suffisamment large qui leur permette de réfléchir aux relations existant entre l'enseignement et la société, ainsi qu'aux limites et aux possibilités de la planification de l'enseignement.

2) Le « programme de formation de stagiaires » a été conçu pour améliorer les programmes nationaux qui doivent être supervisés par des cadres chargés de la planification plutôt que par des professionnels de la formation. Dans cet ordre d'idées, ces programmes de formation de stagiaires doivent être mis en oeuvre à l'échelle régionale ou sous-régionale de façon à correspondre étroitement aux besoins précis de chaque région.

3) Des personnes provenant d'un petit nombre de pays ou même d'un seul pays assistent aux cours de formation intensifs (p. ex. : relations existant entre l'enseignement et l'emploi). Les participants travaillent en équipe sur un seul aspect de la planification de l'enseignement. La préparation revêt la forme d'une étude préliminaire réalisée par le pays hôte, ou à l'occasion dans les pays voisins, laquelle sert par la suite à mettre au point des exercices pratiques et des aides à l'enseignement qui sont présentés aux participants. Ces cours fournissent également l'occasion de communiquer les résultats des recherches de l'Institut, pendant la formation des gens qui seront, en toute fin, chargés de l'application des approches analytiques et des méthodes de planification découlant de ces recherches.

4) Des ateliers spécialisés et des séminaires organisés dans le pays permettent l'échange d'opinions entre chercheurs, praticiens et cadres nationaux. La plupart des ateliers et séminaires reposent sur les activités de recherche de l'Institut.

5) Des séminaires mensuels sur la planification stratégique de l'enseignement sont régulièrement organisés autour de présentations précises. En plus des spécialistes de l'IIPE, on y invite souvent des collègues du Secrétariat de l'UNESCO ou de la communauté professionnelle. Ces personnes résident à Paris ou y sont de passage et font partie du personnel d'une organisation nationale ou internationale ou encore sont des professionnels qui travaillent dans le domaine.

Les voyages d'études (dans une région de la France ou dans un ou deux États membres) font partie intégrante des programmes et permettent aux stagiaires de compléter leur formation par des observations, des analyses et des discussions portant sur la pratique actuelle de la planification de l'enseignement dans des pays dont les conditions socio-économiques diffèrent. Enfin, une période de spécialisation individuelle permet aux stagiaires de préparer un « exposé final » qui peut prendre la forme d'une simulation de développement d'un système d'enseignement dans leur pays d'origine à partir des données collectées pendant la formation, ou la préparation d'un document de recherche ou de résumés.

Le processus de sélection : Le nombre de places du programme de formation annuelle est limité à 40. Les demandes sont examinées par un jury de sélection formé de personnel de l'IIPE et de membres du Secrétariat de l'UNESCO. Le jury prend en considération le degré de formation et l'expérience professionnelle de chaque candidat, ainsi que la justification donnée par l'administration nationale à la candidature à la lumière des responsabilités qui lui seront confiées dans le domaine de la planification de l'enseignement. Le jury essaie en outre d'assurer une distribution géographique équitable entre les candidats provenant d'États membres de l'UNESCO. Enfin, conformément aux résolutions des Nations unies, une attention toute spéciale est accordée aux candidates et aux besoins des pays « les moins développés ». Les personnes chargées de la planification de l'enseignement doivent posséder une connaissance approfondie du domaine de l'enseignement et des

relations qui existent avec les autres activités sociales de façon à pouvoir déterminer les possibilités de développement de l'enseignement.

Les mécanismes de contrôle : Chaque étape du programme de formation annuelle comporte des procédures d'évaluation exhaustives. Un système de suivi et d'évaluation par correspondance des anciens stagiaires a été mis au point au cours des dernières années. Son objectif est de déterminer, par le moyen de questionnaires, l'impact ou l'effet qu'a pu avoir le séjour des stagiaires à l'IIPE sur leur vie professionnelle, et jusqu'à quel degré ils ont été en mesure de mettre en pratique les connaissances et l'expérience acquises à l'Institut. L'IIPE possède déjà des renseignements détaillés sur les stagiaires pour ce qui est de leur formation scolaire et professionnelle, et de leur expérience avant leur arrivée à l'Institut; il connaît aussi leurs attentes et les raisons qui les ont fait assister au cours. En établissant un lien entre ces renseignements et les données relatives à leur future carrière, l'Institut devrait être en mesure de mieux cerner les caractéristiques et les besoins en formation d'une catégorie de personnes appelée à jouer un rôle important dans le processus de planification de l'enseignement.

Résumé et priorités : Il faut tout d'abord insister sur le fait qu'il est très difficile de dissocier la formation du travail de recherche à l'IIPE, parce que la substance même des cours dispensés par l'IIPE provient de ces recherches empiriques. Au cours des vingt-cinq dernières années, plus de 2 600 personnes ont participé aux activités de formation de l'IIPE.

L'élaboration et le perfectionnement des cours de formation de professeurs constituent l'une des principales priorités pour les années à venir.

Récemment, on a innové en présentant des ateliers pour la formation de stagiaires en réponse à la demande croissante de nombreux pays quant à la mise au point de moyens de formation en planification de l'enseignement et en administration. L'approche retenue est de former des stagiaires qui, à leur tour, devraient mettre sur pied des cours dans leurs pays à l'intention des planificateurs et des administrateurs du domaine de l'enseignement. Cette formation est toutefois destinée à des spécialistes qui possèdent une solide expérience en planification de l'enseignement et qui sont donc en mesure de jouer un rôle décisif dans la formation des futurs planificateurs.

Source : Questionnaire de la DDRH.

Le Bureau international du travail (BIT)
Route des Morillons, CH-1211
GENEVE 22
Suisse

Contact : G. Kanawaty, chef de service, département de la formation.

Historique : Cet organisme spécialisé des Nations unies a été fondé en 1919. Son budget annuel pour l'exercice financier 1986-1987 s'élevait à 253,1 millions de dollars (US) dont 34 millions étaient consacrés à la DDRH. Le BIT joue le rôle d'organisme d'exécution pour un grand nombre de projets du PNUD. Les projets multi-bilatéraux représentent une autre caractéristique de la coopération technique du BIT. Cet organisme participe également à des projets de développement de la Banque mondiale et de banques régionales.

Les buts : Le mandat du service de la formation consiste à préparer les gens, y compris les groupes désavantagés, à occuper des emplois productifs et à leur permettre d'augmenter leurs connaissances et leur compétence dans divers secteurs et domaines de l'activité économique pour les zones rurales et urbaines.

Les mécanismes de formation : On appuie la formation professionnelle grâce à la formation en usine, aux schémas d'apprentissage nationaux, à l'élaboration de programmes d'études, à la certification de la compétence, à la formation de stagiaires et au développement rural non agricole. Ce dernier secteur comprend la promotion de l'artisanat, les programmes générateurs de revenu destinés aux femmes, la formation par secteur et les cours d'entretien et de maintenance de la machinerie agricole. Le service offre aussi ses conseils pour ce qui est des politiques de formation et de la formation des femmes. Le BIT participe également à la formation en gestion, y compris le développement de la petite entreprise, l'esprit d'entreprise et la gestion adaptée à des industries précises. On appuie également la réhabilitation professionnelle de certains groupes désavantagés, notamment les toxicomanes, les alcooliques et les malvoyants, grâce à la formation. L'élaboration de programmes de réhabilitation professionnelle communautaires fait en outre partie du programme global de réhabilitation.

La formation professionnelle offerte par le BIT s'arrête au niveau universitaire. Pour ce faire, on organise des missions de consultation à court terme (pouvant durer de quelques semaines à quelques mois), des ateliers, des séminaires et des voyages d'études. De même, le BIT s'occupe de projets à long terme s'étendant sur plusieurs années, y compris des projets de coopération technique.

Source : Questionnaire de la DDRH.

Le Fonds des Nations unies
pour l'enfance (UNICEF)
United Nations Plaza
New York, N.Y. 10017
U.S.A.

Contact : Directeur, Division des programmes/représentant des pays.

Historique : Le Fonds international des Nations unies pour le secours de l'enfance a été fondé en 1947. Son budget annuel en 1986 s'élevait à 244 millions de dollars (US). Les revenus de l'UNICEF proviennent de contributions volontaires de sources gouvernementales et non gouvernementales. Tout comme d'autres organismes des Nations unies, l'UNICEF a recours à une méthode de travail avec les pays donateurs connue sous l'appellation de multi-bi (aide multilatérale et bilatérale). L'UNICEF a toujours compté sur l'aide des autres organismes spécialisés de l'ONU, notamment le PNUD, l'OMS, la FAO, le BNUSC (Bureau du Coordonnateur des Nations unies pour le secours en cas de catastrophe), etc. Conjointement avec l'UNESCO, l'UNICEF améliore et étend l'enseignement primaire ainsi que la conception des systèmes d'éducation; l'UNICEF et la Banque mondiale se concentrent sur l'enseignement non formel; enfin, de concert avec le Bureau international du travail (BIT), l'UNICEF travaille à la préparation vocationnelle. En plus de la centaine d'ONG et d'organismes d'aide bilatérale, l'UNICEF contribue à des comités nationaux dans les pays industrialisés. L'appui que l'UNICEF apporte à la formation représente environ le tiers de son programme.

Les buts : L'UNICEF définit la DDRH comme le perfectionnement des capacités humaines au sein des gouvernements, ou de tout autre organisme pertinent, travaillant en association avec les gouvernements intéressés en vue de faire en sorte que les activités entreprises dans le cadre des programmes élaborés par le pays puissent être répétées et perpétuées.

Les programmes de formation : L'UNICEF n'apporte habituellement pas son aide à l'acquisition de compétences scolaires. Elle peut toutefois fournir un certain appui en favorisant l'amélioration des capacités existantes grâce à la participation à des séminaires ou à des cours de courte durée. Une aide considérable est apportée à l'enseignement primaire et de base, et à l'acquisition de l'habileté technique essentielle à la mise en oeuvre des programmes. Une certaine aide financière, sous forme de traitements, est accordée pour les frais de déplacement et de subsistance. Lorsque c'est possible, on organise la participation à de brefs cours ou à des visites d'observation dans le pays ou dans un pays voisin. La plus grande partie de la formation est de nature pratique et touche des domaines comme la planification sociale, la santé, l'enseignement et le développement communautaire.

Le processus de sélection : Les besoins en formation sont habituellement établis pendant la planification et la mise en oeuvre du programme et impliquent le personnel qui y participe déjà ou encore des candidats au recrutement recommandés par le gouvernement hôte. On choisit alors les stagiaires en fonction de la formation offerte. Le personnel du bureau régional effectue ensuite une sélection des candidats et voit à ce que ces personnes soient suffisamment qualifiées et motivées.

Les mécanismes de contrôle : L'UNICEF ne possède aucun système d'évaluation régulière de l'efficacité de ses programmes. Le suivi est assuré indirectement; quoi qu'il en soit, il repose sur une évaluation de l'atteinte des objectifs du programme.

Les services de soutien : L'UNICEF n'offre aucun service de soutien ni aucune formation linguistique aux stagiaires. On met plutôt l'accent sur la formation de l'individu dans son milieu, ce qui élimine la nécessité de recourir à de tels services.

Résumé et priorités : Pour que l'efficacité de la formation soit maximale, l'UNICEF croit qu'elle doit être dispensée dans des conditions proches de celles de son utilisation éventuelle. L'UNICEF n'entend d'ailleurs pas modifier sa stratégie dans un proche avenir.

Source : Questionnaire de la DDRH, rapport annuel de 1988 et brochure.

Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)
1 UN Plaza
New York, N.Y. 10017
U.S.A.

Contact : Frederic C. Thomas, conseiller technique principal, Division du conseil technique du bureau d'évaluation et des politiques du programme.

Historique : Le programme de développement des Nations unies est un organisme des Nations unies pour la coopération technique. Son budget annuel pour 1987 était de 874,6 millions de dollars (US), dont environ 30 p. 100 était consacré aux sous-secteurs clairement centrés sur la DDRH. Dans le contexte de la vaste définition attribuée à la DDRH (c.-à-d. toute activité relative à l'enseignement, à la formation et à l'utilisation du potentiel humain pour le progrès économique et social), la plupart des projets appuyés par le PNUD ont une dimension connexe aux ressources humaines. L'accent est toutefois sans contredit placé sur l'enseignement et la planification de la main-d'oeuvre. La formation est centrée sur des secteurs comme la santé, l'agriculture et l'industrie, mais également sur des domaines de haute technologie comme l'aviation civile, les télécommunications et le développement maritime.

La coopération avec d'autres organismes occupe une place de plus en plus importante. Ainsi, les coûts totaux des travaux en cours à tout moment sont assurés à 44 p. 100 par le PNUD et à 50 p. 100 par le gouvernement bénéficiaire de façon à régler les frais et services locaux. Les 6 p. 100 restants proviennent de tierces parties ou d'autres gouvernements. Le montant attribué au partage des frais est intégré au budget du PNUD (c.-à-d. au budget annuel total) et est considéré comme faisant partie intégrante des frais de consultation, de formation et d'équipement du projet.

La majorité des projets sont réalisés par les organismes spécialisés de l'ONU. Quoi qu'il en soit, on a maintenant tendance à confier l'exécution des projets aux gouvernements en association avec un organisme des Nations unies possédant les connaissances techniques nécessaires. A la fin de 1986, environ 5 p. 100 des projets approuvés avaient été confiés à des gouvernements de pays en développement.

De plus en plus, les programmes du PNUD sont réalisés à l'échelle du pays en collaboration avec des ONG nationales et internationales, avec l'accord du gouvernement hôte.

Les buts : Estimer et évaluer les projets reliés à la DDRH; mettre au point des politiques intersectorielles et des lignes directrices d'évaluation de façon à améliorer le rendement du PNUD en ce qui a trait à la DDRH.

Les programmes de formation : Ces programmes englobent trois vastes secteurs d'activité :

- La formation reliée au projet dans tous les secteurs de développement (y compris l'agriculture, la santé, l'industrie, les télécommunications, l'aviation civile, le tourisme, le développement

maritime, la population et la promotion de l'emploi); la formation intersectorielle dans divers domaines, notamment la planification sociale et économique, l'administration publique, l'informatique, etc.

- o L'assistance technique pour ce qui est de la réforme de l'éducation, de l'élaboration de programmes d'études, de la mise sur pied d'installations d'enseignement, des techniques d'enseignement, de la formation des professeurs.

- o Les projets d'assistance technique, de formation et de mise au point d'équipement de formation pour aider à améliorer les institutions ainsi que leurs capacités d'utiliser le personnel qualifié.

Les mécanismes de formation comprennent des bourses d'études outre-mer pour de courtes périodes destinées au personnel du projet national, des voyages d'études pour les directeurs de projet nationaux, ainsi que des cours de formation sur place, des séminaires, etc. Le PNUD facilite la réalisation et aide au financement des projets de coopération technique entre les pays en développement (CTPD), lesquels peuvent avoir des effets bénéfiques directs du point de vue de la formation. Les secteurs géographiques d'activité sont très étendus et comprennent des projets en Europe, en Amérique latine, aux Antilles, dans les États arabes (y compris l'Afrique du Nord), l'Asie, le Pacifique et l'Afrique. On compte également un grand nombre de projets globaux et interrégionaux additionnels. La formation linguistique n'est pas offerte dans le cadre de ces projets. Les bourses d'études ne sont pas prises en considération puisque le PNUD finance seulement la formation à court terme reliée au projet. En 1987, sur un budget total de 874 millions de dollars (US), 146 millions ont été consacrés à la formation reliée aux projets (y compris la formation en groupe et individuelle dans le pays et outre-mer).

Le processus de sélection : Les stagiaires sont sélectionnés par les chargés nationaux du projet en collaboration avec les experts internationaux nommés par l'organisme d'exécution des Nations unies. L'organisme indique en général les institutions de formation appropriées et organise les stages. Le PNUD acquitte les dépenses de déplacement et les autres frais reliés à la formation. De plus en plus, on tente de mettre l'accent sur la formation dans d'autres pays en développement.

Les mécanismes de contrôle : Les mécanismes de contrôle comprennent des rapports aux six mois préparés par des experts, ainsi que des révisions tripartites annuelles (gouvernement, organisme d'exécution spécialisé des Nations unies, PNUD) de la majorité des projets à des fins de contrôle. De plus, les projets à grande échelle (s'étendant sur plusieurs années et dont le budget dépasse un million de dollars) sont évalués par une mission mixte PNUD/organisme d'exécution pendant la phase de mise en oeuvre et avant l'approbation de toute prolongation du financement au-delà de la période initiale de deux à cinq ans. Des évaluations thématiques basées sur l'expérience sont effectuées avec les organismes spécialisés sur des sujets comme l'innovation en éducation, la formation industrielle ou le rôle des femmes dans le développement pour déterminer les forces et les faiblesses communes aux projets, dans un secteur particulier, pour un certain nombre de pays.

Une évaluation générale de l'expérience de la DDRH depuis 1970 est actuellement en cours, et les résultats seront présentés au conseil d'administration du PNUD en juin 1988.

Résumé et priorités : Le PNUD réagit aux priorités fixées par les gouvernements bénéficiaires. En général, la priorité est accordée à l'amélioration des institutions qui font un usage rationnel des ressources humaines ayant reçu une formation professionnelle; à l'utilisation des ressources du PNUD pour combler les écarts technologiques et améliorer les capacités de recherche et de développement; à une meilleure utilisation du potentiel sous-utilisé que représentent les femmes et le secteur privé pour ce qui est du développement.

Source : Questionnaire de la DDRH, expérience du PNUD avec la DDRH et le rôle unique du Programme de développement des Nations unies en ce qui a trait au perfectionnement des ressources humaines et à l'augmentation de la coopération dans les années 80.

Le Fonds des Nations unies pour les activités en matière de population (FNUAP)
220E. 42nd Street
New York, N.Y. 10017
U.S.A.

Contact : M. R. Paul Shaw, économiste en population, divisions géographiques, et la Direction des programmes interrégionaux et des ONG.

Historique : Le budget annuel pour l'exercice financier 1986-1987 s'élevait à 150 millions de dollars (US), dont environ 19 millions étaient consacrés à la DDRH.

Les buts : Le mandat de l'organisme consiste à constituer et à renforcer les capacités globales à l'échelle nationale et régionale de façon à pouvoir répondre aux besoins de la population. Le FNUAP définit la DDRH comme la source de l'amélioration de la compétence et des capacités du personnel des pays à formuler et à entreprendre des projets, des programmes et des politiques, avec ou sans assistance externe, grâce à une aide en formation visant à organiser diverses activités en matière de population.

Les programmes de formation : Parmi les domaines importants auxquels des dépenses en formation sont effectuées, on compte la collecte de données de base, la dynamique des populations, la formulation et l'évaluation de programmes et de politiques en matière de population, la mise en oeuvre de politiques, les programmes de planification familiale, les communications et l'éducation. Dans le cadre du FNUAP, on appuie les activités de formation en démographie et dans d'autres sciences connexes, grâce aux programmes et centres de formation régionaux et interrégionaux en démographie, à la commandite de programmes nationaux entrepris dans les pays en développement à la demande des gouvernements, pour ce qui est de la formation dispensée dans des institutions non soutenues par l'ONU (c'est-à-dire les universités) et grâce au parrainage d'ateliers, de séminaires et de voyages d'études, à la mise au point de matériel d'enseignement et au soutien apporté aux universités nationales. De plus, le programme de formation du FNUAP est précisément conçu pour offrir des bourses et des séminaires ou subventionner des recherches et témoigner de son expertise dans les domaines de la dynamique des populations, de l'émigration, du statut de la femme et dans tous les autres domaines intéressant la DDRH. Le programme vise à accroître la capacité des gouvernements indigènes de planifier plus efficacement leurs besoins en matière de population et de ressources humaines.

Le processus de contrôle : L'Agence administrative est chargée du contrôle pendant la formation. Le bureau régional ou le directeur de projet doit évaluer les résultats des projets en préparant, deux fois l'an, un rapport d'étape.

Résumé et priorités : La nature dynamique des relations qui existent entre la population, le développement et les ressources humaines constitue un processus complexe dont les multiples facettes ne peuvent faire l'objet d'une approche clairement compartimentée. On doit plutôt avoir recours à des stratégies de planification intégrées. Nombre d'entre elles ne nécessitent d'ailleurs pas des investissements importants. Ainsi, les recherches

et le financement dirigés donnent souvent des résultats appréciables. Ce secteur doit de plus être intégré aux autres aspects des politiques sociales et économiques, et son impact sur le développement doit être le résultat d'une synergie entre la population et les politiques relatives au capital humain. Le FNUAP a retenu les trois leçons suivantes :

- Les pays bénéficiaires accueillent favorablement l'aide à la formation;
- La formation visant à améliorer les capacités locales est tout particulièrement bien accueillie;
- Une attention spéciale doit permettre d'évaluer si les institutions retenues pour dispenser la formation sont qualifiées en ce sens;
- Le contenu des cours thématiques portant sur les relations existant entre « la population et le développement » doit être suivi de près;
- Le suivi est essentiel. En effet, la façon dont on emploie les personnes formées dans leurs pays respectifs, l'utilisation et l'amélioration des compétences nouvellement acquises ainsi que la mobilité de ces personnes et l'accroissement des compétences constituent des facteurs importants du suivi;
- Le contenu ou la complexité des cours tout comme le type de compétences nécessaire doivent être adaptées à mesure que le pays d'origine se développe.

Comme il incombe au FNUAP de promouvoir la coopération technique entre les pays en développement, toute formation, y compris celle dispensée par des institutions situées dans les régions intéressées, doit être justifiée par des dispositions touchant l'utilisation de personnes déjà formées.

Source : Questionnaire de la DDRH.

L'Institut des Nations unies
pour la formation et la recherche (UNITAR)
801 UN Plaza
New York, N.Y. 10017
U.S.A.

Contact : Johann G. Geiser, conseiller spécial auprès du directeur général de l'Unitar pour la formation, Direction de la formation.

Historique : Fondé en 1965, l'Institut des Nations unies pour la formation et la recherche (UNITAR) est un organisme spécialisé de l'ONU et un établissement de recherche et de formation. Son budget annuel pour 1986 comprenait 1,5 million de dollars (US) provenant du budget ordinaire ainsi que 3 millions de dollars (US) constitués de subventions pour des projets spéciaux. Environ 65 p. 100 de cette somme est consacré à la DDRH. La majorité des programmes de formation de l'UNITAR revêtent la forme d'ententes de partage des frais avec d'autres institutions, des organismes donateurs, des organismes des Nations unies, des fondations privées et un grand nombre d'établissements d'enseignement dans les pays industrialisés ou en développement.

Les buts : Offrir de la formation aux agents gouvernementaux qui travaillent dans le cadre de la coopération internationale, de la diplomatie ou du développement économique et social.

Les programmes de formation : Les programmes offerts comprennent :

a) La formation en diplomatie multilatérale et en coopération internationale destinée aux membres des missions permanentes à l'ONU à New York et à Genève et aux autres fonctionnaires qui prennent part à la coopération internationale et aux affaires de l'ONU dans leurs capitales respectives.

b) La formation en développement social et économique destinée aux fonctionnaires chargés de la planification et de la gestion du processus de développement au niveau national.

Les mécanismes de formation comprennent l'amélioration professionnelle et technique grâce à une gamme de cours conçus pour améliorer et développer les compétences et les connaissances des différents groupes de personnes (p. ex. : les agents gouvernementaux).

Les activités de formation de l'UNITAR ne visent aucune région (pays en développement) en particulier; d'importants programmes de formation sont actuellement en cours en Asie, en Amérique latine et en Afrique, cette dernière faisant d'ailleurs l'objet d'un effort plus marqué. Voici de quelle façon les fonds sont approximativement répartis : 30 p. 100 pour l'Afrique, 20 p. 100 pour l'Asie et 20 p. 100 pour l'Amérique latine. De plus, les activités de formation de l'Unitar sont aussi offertes à tous les États membres de l'ONU, y compris les pays industrialisés (ce qui représente les 30 p. 100 de fonds restants).

Les mécanismes de contrôle : Une évaluation des besoins en formation est effectuée périodiquement parmi les États membres pour améliorer et mettre à

jour la conception des programmes de formation. De plus, on procède à des évaluations systématiques de chaque activité de formation, une fois les cours terminés.

Résumé et priorités : L'UNITAR a fait des efforts considérables pour améliorer la qualité de sa formation. On consacre d'ailleurs beaucoup de temps à évaluer les besoins des stagiaires éventuels et des participants à l'aide de questionnaires, d'entrevues et de dialogue. Le matériel de formation est conçu et adapté avec soin à chaque programme de formation. En effet, les programmes de cours sont préparés et révisés à la lumière des commentaires et suggestions apportés par les nombreuses personnes participant aux activités de formation de l'UNITAR. L'expérience démontre que des améliorations considérables peuvent être apportées aux méthodes de formation pour favoriser la participation et accroître les effets de la formation.

Les toutes dernières tendances et priorités visent à améliorer les capacités des États membres du point de vue de la formation et de l'enseignement, telle la création d'institutions, et ce, à long terme.

Source : Questionnaire de la DDRH, « 26e séance du Conseil d'administration de l'UNITAR, N.Y., 11-15 avril 22 ».

L'Université des Nations unies (UNU)
Toho Seimi Building
15-1, Shibuya 2-chome Shibuya-ku
Tokyo 150
Japon

Contact : Dr Abraham Besrat, agent chargé de la formation et des bourses d'études, Division de la formation et des bourses d'études.

Historique : Fondée en 1975, l'Université des Nations unies (UNU) est un organisme des Nations unies qui aide les principales institutions à élaborer les politiques et les procédures appropriées pour régir la formation et les bourses d'études conformément au mandat inscrit dans la charte de l'UNU. Elle fournit de plus le soutien administratif nécessaire pour les bourses de l'UNU et sert de secrétariat au comité de mise en oeuvre de la formation de l'UNU. Son budget annuel pour 1988-1989 est de 42 507 000 $ (US), dont 2 000 000 $ sont consacrés à la DDRH. Elle contribue avec d'autres organismes à des programmes précis, notamment : avec le gouvernement irlandais, formation informatique en Irlande; avec l'Instituto de Cooperación Iberoamericana, formation en Espagne; avec le gouvernement italien, formation sur la technologie des microprocesseurs en coopération avec le Centre international pour la physique théorique. Le gouvernement islandais a accepté le partage des frais dans le cadre du programme de formation en géothermie de l'UNU. Des contributions privées restreintes ont également été obtenues pour de la formation dans les domaines de l'alimentation et de la nutrition.

Les buts : Venir en aide aux principales institutions des pays en développement pour améliorer leurs capacités et offrir la chance aux étudiants de ces pays, et plus particulièrement aux jeunes, de participer aux recherches de l'UNU.

Les programmes de formation : La formation est dispensée par des institutions associées à l'UNU et par d'autres institutions coopérantes. Des programmes adaptés ainsi que de la formation en groupe sont organisés comme suit :

a) L'attribution régulière de bourses d'études à de jeunes étudiants pour des périodes n'excédant pas deux ans;

b) L'attribution de bourses d'études spéciales aux cadres supérieurs des principales institutions pour une période pouvant atteindre trois mois et leur permettant d'étudier ou d'observer les programmes de formation ou de recherche d'autres institutions;

c) L'attribution de bourses de visite à des étudiants pour une période pouvant atteindre trois mois et leur permettant de visiter des institutions qui participent à des projets reliés à l'université. Les bourses de recherche de l'UNU ne visent pas essentiellement l'obtention de diplômes, bien que les boursiers puissent travailler à l'obtention d'un diplôme à la condition qu'une telle activité s'intègre sans problème au cadre défini pour la bourse. Les bourses de recherche de l'UNU sont attribuées pour des recherches et de la formation au niveau postuniversitaire.

Le processus de sélection : En ce qui a trait à la sélection des institutions qui dispensent la formation, 60 p. 100 des bourses de recherche de l'UNU sont attribuées dans des institutions affiliées à l'UNU. Les autres institutions sont sélectionnées en fonction des besoins en formation du candidat, tels que déterminés lors de l'entrevue. Pour vérifier si le candidat possède les qualifications requises, on effectue des visites de l'institution fréquentée par ce dernier; de plus, des représentants de l'UNU lui font passer des entrevues. La détermination des candidats boursiers se fait dans le cadre des activités du programme et des recherches de l'UNU. Les demandes individuelles ne sont habituellement pas prises en considération.

Les mécanismes de contrôle : Les boursiers doivent présenter des rapports d'étape et un rapport final. C'est le superviseur de la formation qui est chargé d'évaluer le rendement du boursier. Une fois cette évaluation et une révision en profondeur du travail du boursier effectuées, l'UNU lui attribue un certificat. De plus, les anciens boursiers reçoivent, de temps à autre, des publications de l'UNU. On a procédé à une révision et à une évaluation externes des activités d'attribution de bourses et de formation en 1983 et en 1988.

Source : Questionnaire de la DDRH.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS)
avenue Appia, 1211
Genève 27
Suisse

Contact : Dr Tamas Fulop, directeur, Division du perfectionnement de la main-d'oeuvre sanitaire.

Historique : Cet organisme international de l'ONU, fondé en 1948, a déclaré des dépenses de 504,2 millions de dollars (US) pour l'exercice financier 1986-1987. Celles consacrées à la DDRH se sont élevées à 55,9 millions de dollars (US). Un peu moins de 10 millions de dollars (US), provenant de sources extra-budgétaires, furent répartis dans le programme de la DDRH pour des entreprises effectuées conjointement avec d'autres organismes d'aide. Parmi ceux-ci, citons le PNUD, l'OSDI, le gouvernement japonais et l'ACDI. L'OMS a en outre coopéré avec les ONG et d'autres centres, sans toutefois recevoir de fonds de ces organismes.

Les buts : Le mandat de l'OMS consiste à promouvoir et à coopérer à la mise sur pied de programmes de planification de la formation dans certains pays, ainsi qu'à fournir le type et la quantité de ressources en personnel dont ces pays ont besoin et qu'ils peuvent s'offrir financièrement. L'un des buts importants est de faire en sorte que ce personnel possède un haut degré de responsabilité sociale ainsi que les compétences technique, scientifique et gestionnelle nécessaires pour mettre au point et maintenir un système global et national de soins de la santé basé sur les soins primaires, de façon que tous puissent avoir accès à de tels soins d'ici à l'an 2000. Dans un tel contexte, la DDRH participe à la planification, à la formation et à la gestion du personnel de la santé.

Les programmes de formation : Certaines activités portent sur la promotion, le soutien, la préparation et la révision des politiques et des plans nationaux touchant le personnel de la santé. La promotion de l'intégration fonctionnelle des systèmes de santé ainsi que le perfectionnement du personnel sont également favorisés. Certains programmes sont davantage axés sur l'amélioration des institutions de formation, sur la réorientation des programmes de formation offerts par les écoles au personnel de la santé et sur l'amélioration des techniques ou des méthodes éducationnelles, y compris la mise au point et la fourniture de matériel d'enseignement adapté au milieu; d'autres encore visent la planification, l'attribution et la surveillance des bourses d'études. Dans le cadre d'autres programmes bien précis ne relevant pas de la DDRH, on accorde également des bourses d'études ou on dispense de la formation.

L'amélioration des programmes et des capacités des institutions des États membres suppose des activités reliées à la promotion, à la publication de documentation, aux études et à la formation de stagiaires. On organise également des ateliers, des séminaires et des réunions. Les boursiers qui bénéficient de formation ou d'études dans le domaine de la santé suivent des cours de spécialisation de troisième cycle ou font des visites d'observation et des voyages d'études.

Le processus de sélection : Les demandes de bourse ne doivent être faites que lorsqu'il est clairement établi qu'il s'agit du moyen le plus approprié

d'atteindre des objectifs bien définis et là où les résultats auront un impact positif sur l'amélioration des soins de la santé. Le boursier doit aussi pouvoir compter sur un emploi qui lui convienne une fois de retour au pays. Des jurys de sélection, composés de représentants de l'administration nationale de la santé, de l'organisme chargé de la formation du personnel médical et sanitaire et du groupe de professionnels intéressé sont constitués dès que la nécessité des bourses d'études a été établie. Les propositions du pays sont passées en revue par le jury de sélection national, ainsi que par les agents du bureau régional chargés des bourses et par des conseillers techniques en vue de s'assurer que les personnes retenues sont qualifiées et motivées.

Le processus de contrôle : Une structure commune de contrôle et d'évaluation de la Stratégie globale de la santé pour tous est établie tous les trois ans chez les États membres. Elle comprend le contrôle de l'impact du perfectionnement de la main-d'oeuvre sanitaire, y compris l'attribution des bourses d'études, sur le développement des soins de la santé en collaboration avec l'OMS et, dans certains cas, le gouvernement du pays hôte.

Résumé et priorités : Les États membres mettent actuellement au point des plans qui prennent en compte les réalités économiques, ainsi que la qualité et la quantité de la main-d'oeuvre nécessaire. L'accent est mis sur la gestion et sur l'utilisation efficace de la main-d'oeuvre accessible de façon à éviter les déséquilibres et la formation coûteuse d'un personnel trop nombreux. L'admission accrue de la nécessité d'une formation fondée sur l'accessibilité universelle aux soins de la santé, de systèmes de santé basés sur les soins primaires et sur les besoins de la population constitue une priorité. La tendance actuelle, qui consiste à créer de nouvelles catégories de professionnels de la santé tout comme à recourir davantage aux praticiens traditionnels, a permis d'améliorer les systèmes de santé basés sur les soins primaires.

Il faut développer le concept des systèmes de santé et de l'évaluation des besoins des administrateurs en soins de la santé. On continuera d'insister sur l'analyse et la révision des politiques portant sur la main-d'oeuvre sanitaire dans les pays intéressés. On favorisera la préparation et la mise en place de recherches faisables du point de vue économique pour déterminer les déséquilibres en main-d'oeuvre, tout comme l'échange de renseignements et d'indicateurs de déséquilibres entre les États membres. Au sein des organismes nationaux et internationaux, on conjugue les efforts en vue de stimuler la prise de conscience et de promouvoir une main-d'oeuvre équilibrée. La réorientation des programmes d'éducation pour toutes les catégories de personnel de la santé vers l'accès universel aux soins (soins primaires) continuera d'être appuyée; de même, on exposera plus en détail les aspects économiques des stratégies de perfectionnement de la main-d'oeuvre sanitaire, y compris les coûts de mise au point d'autres méthodes de formation. On projette aussi d'augmenter la collaboration avec les associations régionales d'écoles de santé publique et d'améliorer ces écoles, plus particulièrement dans le domaine de la formation de spécialistes en santé publique.

Source : Questionnaire de la DORH.

APPENDICE B.3

Banques de développement

La Banque africaine de développement
01 B. P. 1387
Abidjan 01
Côte-d'Ivoire

Contact : M. E.K. Andah.

Historique : Fondée en 1963, la Banque africaine de développement (ADB) est une institution financière qui accorde beaucoup d'importance à la DDRH. La participation de la Banque à d'autres organismes et donneurs internationaux comprend des ententes de partage des frais avec la Banque mondiale, le PNUD, l'UNICEF et le BIT; des ententes de financement avec l'USAID, l'ACDI, la NORAD et l'OSDI; de l'aide technique fournie par la France et les États Unis.

Les buts : La Banque participe également aux activités de la DDRH grâce à des programmes offerts par son centre de formation.

Les programmes de formation : Les programmes comprennent des séminaires, des cours et des programmes d'études pour le personnel en évaluation, en analyse, en mise en oeuvre et en gestion de projets. Le centre de formation de la Banque offre également la formation linguistique en anglais et en français.

Le processus de sélection : Les mises en candidatures sont faites par les organisations et les organismes gouvernementaux qui doivent toutefois remplir un formulaire de demande spécial, lequel est ensuite soumis à un jury de sélection. La méthode la plus efficace de diffusion de l'information consiste en une campagne postale directe. La Banque garde d'ailleurs une liste complète de toutes les organisations et de tous les organismes gouvernementaux aux fins de nomination des candidats.

Les mécanismes de contrôle : Le contrôle suppose la programmation de l'amélioration du rendement et, à l'occasion, le suivi des participants.

Résumé et priorités : La DDRH joue un rôle crucial en Afrique, et la Banque entend continuer d'apporter son aide aux pays membres en donnant de la formation.

Source : Questionnaire de la DDRH et brochure d'information « 1988 Training Programs ».

La Banque asiatique de développement
2330, boulevard Roxas
Manille métropolitain
Philippines

Contact : M. Amador F. Astudillo, spécialiste principal en projet (coordinateur du séminaire), Bureau des services du projet central (Division des services de l'administration centrale des prêts).

Historique : Cette institution financière internationale, propriété d'une association composée de 47 pays membres, a été fondée en 1966. Au cours de l'exercice financier 1986-1987, une aide technique de 350 000 $ (US) a été accordée à la DDRH. La Banque concentre surtout son aide financière en Asie.

Les buts : Selon la Banque, on peut définir la DDRH comme l'accroissement et l'amélioration des connaissances et compétences nécessaires pour entreprendre des activités de développement. Le mandat de la Banque consiste à offrir des services centralisés de conseil touchant l'administration des projets et à mettre sur pied des programmes de formation destinés à augmenter les connaissances et les compétences des organismes chargés de mettre en oeuvre les projets financés par la Banque.

Les programmes de formation : La Banque offre de la formation aux professionnels des pays membres en matière de techniques et de méthodes d'analyse des politiques et des projets. Cette formation est dispensée au centre de formation et elle est focalisée sur les principales phases du cycle d'un projet. Cours et séminaires sont donnés sur de courtes périodes de dix semaines et sont articulés autour de sessions comprenant des études de cas, des exercices pratiques et des simulations de situations. Ces séminaires couvrent les parties les plus importantes des politiques pour la Banque et les pays membres. La Banque finance la formation reliée au projet dans le cadre de trois séminaires régionaux sur la mise en oeuvre de projets et leur gestion et de cinq séminaires nationaux sur l'acquisition.

Le processus de sélection : La sélection dépend de la pertinence des qualifications et de l'expérience pratique du candidat par rapport au matériel de cours. Dans la mesure du possible, on essaie de maintenir une certaine homogénéité pour ce qui est des antécédents et de l'expérience des participants, tout en prenant en compte l'équilibre géographique et la pénurie aiguë de professionnels dans un pays en particulier. On consulte également la Division des projets de la Banque pour s'assurer que les candidats choisis sont vraiment qualifiés pour un projet précis. Enfin, il existe une étroite collaboration avec le gouvernement intéressé.

Les candidats doivent être référés par un établissement auquel la Banque a fait parvenir les renseignements appropriés. De plus, le poste occupé par le candidat doit être relié à la formation offerte et doit correspondre à un niveau de responsabilité approprié à l'utilisation de la formation reçue. L'efficacité de l'organisme dans le secteur touché doit être établie. Quant au candidat, il doit posséder une formation universitaire en plus de connaître la langue dans laquelle la formation sera dispensée. En outre, le gouvernement ou l'organisme qui réfère le candidat

doit garantir à la Banque qu'un congé avec solde sera accordé au candidat pour la durée de la formation, qu'aucune responsabilité ne viendra empêcher le candidat d'assister aux activités de formation et que le candidat sera en mesure de reprendre, une fois la formation terminée, le poste qu'il occupait à son départ ou un poste de responsabilité équivalente et pour lequel la formation reçue sera utile.

Les renseignements relatifs aux bourses d'études sont transmis aux récipiendaires éventuels par annonces de cours envoyées aux organismes gouvernementaux, par des renseignements fournis par le personnel de la Banque lors de missions ou par communiqués de presse.

Les mécanismes de contrôle : Des questionnaires aux stagiaires, les observations des consultants, ainsi que des recommandations, permettent de surveiller et d'évaluer le progrès des projets.

Résumé et priorités : L'expérience de la Banque en matière d'aide technique et financière fournie à ses pays membres démontre qu'une formation systématique est nécessaire pour améliorer les capacités de ces pays à prendre en charge les projets de développement. On sait déjà que les capacités limitées de la majorité des pays pour ce qui est de la formulation et de la mise en oeuvre de propositions de projets d'investissement viables constituent un obstacle à l'utilisation efficace de leurs ressources. Le personnel du projet doit être en mesure d'apprendre à faire face à la complexité des tâches et activités reliées au projet, surtout dans le travail de planification et dans la détermination et la solution des problèmes.

Source : Questionnaire de la DDRH, brochure d'information et « What It Is, What It Does, and How It Works », 1983.

La Banque interaméricaine de développement
1300 New York Ave.
Washington, D.C. 20577
U.S.A.

Contact : M. Juan Pablo Perez Castillo, directeur adjoint, Division de la coopération technique.

Historique : Cette banque de développement multilatérale est formée de 41 pays membres et elle a été fondée en 1959. Les sommes consacrés aux prêts en 1986 s'élevaient à environ 3 millions de dollars (US). La majeure partie de la formation est dispensée dans le cadre des activités de coopération technique de la Banque. Entre 1961 et 1983, la Banque a approuvé des programmes de formation en coopération technique d'une valeur de 134,4 millions de dollars (US). En général, les pays emprunteurs de fonds de la BID s'engagent à contribuer financièrement à chaque activité.

Les buts : Le mandat de la Banque consiste à venir en aide aux pays emprunteurs membres pour ce qui est de la formation du personnel. Cela suppose l'aide à la formation du personnel dans le cadre du cycle d'un projet en fonction des besoins exprimés par les pays membres dans leurs demandes précises. Les activités de la Banque visent à améliorer les capacités des établissements qui mettent en oeuvre les différents programmes de formation.

Les programmes de formation : La Banque organise des activités de coopération technique qui visent à mettre au point des cours, des séminaires, des stages de formation dans les établissements, mais également à fournir l'équipement nécessaire et des bourses d'études outre-mer. La participation de la Banque à la formation se fait à deux niveaux : tout d'abord, elle investit les sommes nécessaires au projet lorsque la formation est directement liée aux objectifs et aux buts poursuivis dans un projet précis; ensuite, elle offre l'accès à des programmes de formation indépendants qui répondent à des besoins précis à l'échelle régionale, sous-régionale ou nationale. Ces programmes vont souvent de pair avec des conseils ou des recherches comme compléments à la formation. Les principaux domaines de concentration des programmes de la Banque comprennent le cycle d'un projet, les politiques, la planification, l'organisation et l'administration.

Un programme de formation en institution est actuellement offert aux gestionnaires du secteur public pour leur permettre de se regrouper et de se familiariser avec les pratiques et les politiques d'exploitation de la Banque. Des programmes de formation sont également destinés aux gestionnaires, aux techniciens et aux professionnels. La majeure partie de cette formation est dispensée lors de séminaires ou de cours pratiques de courte durée. Certains programmes de formation font appel à l'enseignement supérieur et comprennent des cours post-universitaires.

Résumé et priorités : On a reconnu l'existence de certains obstacles à la programmation et à la mise en oeuvre des projets, programmes et politiques en Amérique latine et aux Antilles; ils étaient attribuables à une formation inappropriée du personnel. On exige d'ailleurs de plus en plus que la formation soit de qualité. Ainsi, les programmes de formation doivent maintenant être conçus avec beaucoup de soin et apporter une contribution

qualitative substantielle en comparaison avec les programmes qui existaient autrefois. Pour être en mesure d'atteindre ses objectifs, la Banque a décidé d'axer son action sur des programmes et des établissements régionaux, sous-régionaux ou nationaux existants et, dans certains cas, sur l'élaboration de nouveaux programmes. Cette recommandation écarte une proposition antérieure touchant la création d'un institut ou d'un centre de formation pour combler l'absence de justification technique, financière ou institutionnelle; elle est d'ailleurs incompatible avec les tendances actuelles vers la décentralisation dans un certain nombre de domaines, et plus particulièrement en formation, ainsi qu'avec la propre politique de la Banque pour ce qui est de l'amélioration des institutions et organismes latino-américains. Cette politique repose sur les besoins en formation du personnel actuellement en poste. Quoi qu'il en soit, la Banque considère qu'il serait justifié d'appuyer des programmes destinés à répondre, à long terme, aux besoins en matière de formation postuniversitaire en vue de préparer les professionnels qui seront appelés un jour à occuper des postes de direction dans leurs pays respectifs.

Source : Questionnaire de la DDRH.

La Banque mondiale
1818 H Street, NW
Washington, D.C. 20433
U.S.A.

Contact : M. W.D. Haddad, chef de la Division de l'enseignement et de l'emploi, Département des ressources humaines et de la population.

Historique : Cette institution financière internationale a été fondée en 1947 et signalait des prêts et crédits totalisant 17 674 millions de dollars (US) pour l'exercice financier 1987, montants accordés dans le cadre de projets dans les pays en développement. De cette somme, 987 millions étaient consacrés à la DDRH. Les prêts à l'enseignement et à la formation représentent entre 5 et 6 p. 100 du budget annuel de la Banque réservé aux prêts. La principale source de cofinancement demeure les organismes d'aide bilatéraux et les institutions d'aide multilatérales au développement.

Les buts : La Banque mondiale reconnaît la contribution de l'enseignement et de la formation à une croissance économique soutenue. Ses activités s'étendent de l'enseignement de base et du développement d'une compétence générale, destinés à permettre aux personnes de fonctionner efficacement en société, à la formation et à l'offre de cours plus spécialisés qui sont nécessaires à l'entrée sur le marché du travail et à l'augmentation de la productivité des forces ouvrières existantes. Le mandat de ce service en particulier consiste à aider les pays emprunteurs à mieux former et utiliser leur capital humain. Ces activités doivent prendre en compte les limites des capacités financières et gestionnelles de chaque pays en développement et doivent comprendre l'élaboration de politiques et de procédures de développement applicables au personnel de toute banque participant à un projet de formation et d'enseignement, et à toute recherche qui peut rapporter un relatif avantage à la Banque.

Les programmes de formation : La Banque mondiale met des prêts et des crédits à la disposition des pays emprunteurs pour : i) des projets de formation et d'enseignement dans des systèmes d'enseignement formel et informel (habituellement mis en oeuvre par les ministères de l'Éducation et du Travail); et ii) des composantes de formation spécifiques à des projets. La Banque participe également au développement par des séminaires parrainés par l'Institut de développement économique qui aide à construire des établissements et des capacités de développement, grâce à des discussions et à de la formation. Des bourses d'études dans des établissements de formation technique et des universités sont aussi offertes dans le cadre des projets de la Banque mis sur pied par les pays emprunteurs. Le degré de la formation visée dépend de la nature du projet lui-même.

Résumé et priorités : Bien que l'enseignement ne représente qu'une partie relativement minime des prêts accordés par la Banque, cette dernière compte maintenant parmi les principaux donateurs dans le domaine de la formation et du développement de l'éducation. Investir dans les gens se révèle tout particulièrement important dans les pays en développement pour l'atteinte de résultats sensibles et à long terme dans le cadre du développement économique.

Source : Questionnaire de la DDRH et rapport annuel pour 1986.

APPENDICE B.4

Autres organisations multilatérales

Le Fonds du Commonwealth
pour la coopération technique
Marlborough House
Pall Mall
Londres, SW1Y 5NY
Grande-Bretagne

Contact : Dr Naul, directeur, programme de formation et de bourses d'études (PFB).

Historique : Le Fonds du Commonwealth pour la coopération technique (FCCT) a été fondé en 1971, à même le fonds de développement multilatéral du Commonwealth; il est d'ailleurs administré par le secrétariat pour les pays du Commonwealth. Il est basé sur le concept de la coopération technique entre pays en développement. Grâce à ce programme, de l'aide est mise à la disposition des pays en développement du Commonwealth pour leur permettre d'atteindre leurs priorités de développement national. Tous les gouvernements du Commonwealth contribuent financièrement au FCCT sur une base annuelle. Les politiques générales sont fixées par un conseil des représentants constitué d'un membre de chacun des gouvernements participants. En 1986, le FCCT a affecté 10,2 millions de dollars (US) à la DDRH.

Les buts : Le programme vise à financer l'éducation et la formation du personnel d'un pays en développement du Commonwealth dans un autre pays en développement. On offre aux étudiants et aux stagiaires des bourses qui permettent aux pays en développement de partager leurs installations d'enseignement de façon à combler les besoins d'un pays avec les ressources d'un autre. Le programme facilite la création de nouveaux cours de formation ou de segments spécialisés correspondant à des besoins en formation individuels.

Les programmes de formation : Des bourses d'études sont offertes pour de la formation dans les secteurs formels et non formels. Dans le secteur formel, les étudiants suivent des cours techniques de courte durée ou encore visent l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme. Les bourses universitaires ne sont attribuées que lorsque les études sont clairement orientées vers des objectifs professionnels. Bien que les études postuniversitaires ne soient habituellement pas financées, il arrive qu'on fasse exception lorsque le diplôme est partie intégrante du programme de développement du personnel d'une université, par exemple.

Dans le secteur non formel, des bourses sont accordées sous forme de formation ou de visites d'études pour offrir aux stagiaires la possibilité d'acquérir de nouvelles expériences de recherche dans un domaine précis. D'autres bourses permettent la participation à des séminaires ou à des ateliers axés sur le développement et dont le programme comporte une bonne part de formation. On accorde un petit nombre de bourses pour des études dans des pays développés du Commonwealth; cependant, il s'agit là d'une exception et non de la règle, et ces bourses correspondent habituellement à des cours ou à des séances spécialisées de courte durée. Le personnel des universités est admissible aux visites d'études et aux séances de moins de trois mois, dans des universités d'autres pays du Commonwealth en développement. On offre des cours de formation pratiques aux technologues et aux

techniciens du secteur industriel. Les instructeurs, les superviseurs ainsi que les gestionnaires sont également admissibles à ces bourses pour permettre aux pays d'améliorer leur rendement industriel.

Un programme spécial d'aide humanitaire est offert aux Namibiens et aux Sud-Africains victimes de racisme. Ces bourses sont surtout orientées vers les domaines techniques et professionnels. Une formation linguistique en anglais ou en français est également offerte s'il y a lieu.

Le processus de sélection : On tient compte de la taille des installations d'enseignement et de formation par rapport à la population du pays pour attribuer les bourses, ainsi que de l'aide bilatérale et multilatérale déjà en place.

Chaque pays du Commonwealth a désigné un ministère ou un service pour la nomination des candidats et pour étudier les demandes provenant des autres pays, ainsi que pour servir de point de contact avec le FCCT. Lors d'une demande d'aide, les besoins en formation et les raisons qui la justifient, de même que les antécédents et les détails personnels relatifs au candidat doivent être fournis. Le processus de sélection suppose un filtrage des candidats pour s'assurer qu'ils sont admissibles à l'étude, qu'ils parlent l'anglais, qu'ils sont en bonne santé et qu'ils possèdent les qualifications requises. De plus, on s'efforce de respecter les priorités fixées par chaque gouvernement. Les candidats doivent être nommés par le gouvernement de leur pays avant d'être acceptés par le gouvernement du pays hôte. Il arrive qu'un financement partiel seulement soit accordé, le solde étant alors fourni par le gouvernement du pays du stagiaire, mais, dans la majorité des cas, le financement est assuré en entier, ce qui comprend le voyage de retour, les frais de scolarité, une allocation de livres et les frais de subsistance. Aucun financement n'est accordé pour les conjoints ou les dépendants.

Les mécanismes de contrôle : Le suivi des progrès est effectué régulièrement par correspondance, par des questionnaires remplis par l'étudiant, par des rapports d'étape fournis par les institutions et, à l'occasion, par des rencontres individuelles avec le personnel du programme. Une série de questionnaires permet en outre d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'impact de chacun des projets de formation. Tout projet s'échelonnant sur plus de trois mois fait l'objet d'une

évaluation par le stagiaire et son employeur dans les six mois qui suivent le retour au travail du stagiaire. Certains projets font également l'objet d'une évaluation tous les deux ans.

Source : Questionnaire de la DDRH.

L'Organisation des États américains (OAS)
17th and Constitution N.W.
Washington, D.C. 20006
U.S.A.

Contact : Mary Chamberlain, chef de la Division de sélection des stagiaires.

Historique : L'Organisation des États américains, fondée en 1890, est une organisation internationale chargée de la mise en oeuvre de programmes de formation, de recherche et d'études. Le budget de la DDRH s'élève à 5 millions de dollars (US). Les pays membres de l'OAS comprennent surtout des pays de l'Amérique du Sud, de l'Amérique centrale et des Antilles. Dans le cadre du programme spécial de formation, bourses d'études PEC, l'OAS reçoit l'appui de pays non-membres (c.-à-d. l'Espagne, Israël, l'Italie et Chypre) pour certains cours portant sur des secteurs techniques prioritaires pour les pays membres.

Les buts : L'OAS entend favoriser la coopération au développement entre ses membres et coordonne les activités de formation des différents programmes techniques avec, comme objectif, d'accroître le développement culturel, technique, social et économique des peuples « américains ».

Les programmes de formation : Ces programmes comprennent des études et des recherches dans une vaste gamme de domaines, à l'exception des sciences médicales. Il existe deux types de bourses d'études : celles pour les études avancées postuniversitaires (maîtrise et doctorat) et celles pour la recherche reliée à une spécialité. Les bourses d'études sont attribuées pour des périodes variant de trois mois à deux ans. Les mécanismes de formation comprennent des cours spécifiques dans divers domaines, programmés par les secteurs techniques de l'Organisation des États américains pour répondre aux besoins des pays membres. Aucune bourse n'est accordée pour des études universitaires de premier cycle ni pour la formation linguistique pour débutant.

Le processus de sélection : Les candidats doivent être des citoyens ou encore des résidents permanents d'un pays membre de l'OAS. Les bourses d'études sont attribuées dans un pays membre autre que celui où le candidat réside en permanence. Ce dernier doit d'ailleurs posséder un diplôme universitaire ou doit être en mesure de poursuivre des études avancées dans le domaine choisi. Le candidat doit choisir l'université, le centre d'étude ou le lieu de la recherche et doit entreprendre les démarches nécessaires pour assurer son admission.

Les mécanismes de contrôle : Les mécanismes de suivi ont recours à un système d'utilisation des connaissances acquises dans le pays de résidence, une fois la bourse d'études terminée.

Source : Questionnaire de la DDRH.

APPENDICE B.5

ONG canadiennes

La Fondation Aga-Khan du Canada
C.P. 137
777, rue Bay
Bureau 2005
Toronto (Ontario) M5G 2C8
Canada

Contact : M. Nazeer Aziz Ladhani, chef de la direction.

Historique : Cet ONG est une organisation charitable fondée en 1980.

Les buts : Le mandat de cette organisation comporte quatre volets : mettre à la disposition des pays en développement du personnel qualifié pour aider au développement social dans les secteurs de la santé, de l'enseignement et du développement rural; mettre des professionnels à la disposition de certains établissements de développement social du tiers monde en vue d'augmenter les capacités de développement des ressources humaines de ces établissements; améliorer les capacités des professionnels canadiens en développement en leur offrant des cours de formation et des stages dans les pays; favoriser les jumelages entre des institutions canadiennes et des institutions du tiers monde par l'échange de personnel.

Les programmes de formation : Des cours de formation de courte durée sont offerts aux professionnels canadiens en développement sur divers sujets (p. ex. les femmes et le développement, l'environnement et la foresterie sociale). Le programme canadien d'échange pour le développement (CADAX) permet à de jeunes canadiens d'acquérir de l'expérience dans des pays sous-développés et met des professionnels hautement qualifiés et expérimentés à la disposition de projets et d'établissements choisis pour de courtes durées. Des bourses d'études dans une université canadienne sont offertes à des professionnels en développement du tiers monde pour des études de deuxième cycle dans des disciplines connexes au développement social. De l'aide est également accordée à des institutions du tiers monde qui peuvent compter sur des professionnels canadiens pour leurs programmes de développement des ressources humaines.

Le processus de sélection : Les établissements sont choisis en fonction de la pertinence de leurs programmes touchant divers secteurs de développement international, ainsi que des intérêts de recherche des membres de leurs facultés. Ce sont les candidats qui choisissent l'établissement où ils désirent poursuivre leurs études.

Un jury de sélection rencontre les candidats dans leur pays d'origine. Ce jury, formé de professionnels du domaine d'étude proposé, procède à une évaluation du dossier du candidat à la lumière des critères fixés pour la sélection des établissements avant de faire une recommandation. La préférence est accordée aux candidats possédant de l'expérience en développement social, aux femmes et aux personnes en provenance des régions rurales.

Les mécanismes de contrôle : La surveillance au Canada relève de la Fondation Aga-Khan. Le suivi des boursiers revient aux établissements affiliés dans les pays en développement.

Les services de soutien : Tous les Canadiens qui participent à un programme outre-mer sont affiliés à un établissement du réseau Aga-Khan (p. ex. la Fondation Aga-Khan, les Services de santé Aga-Khan, les Services d'enseignement Aga-Khan, l'université Aga-Khan). Les établissements s'engagent à fournir aide et soutien aux Canadiens pendant leur stage.

Source : Questionnaire de la DDRH.

L'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC)
110 Eglinton Avenue West
Toronto (Ontario) M4R 1A3
Canada

Contact : M. Tom Norton, directeur général, bureau national.

Historique : L'Association des collèges communautaires du Canada est une organisation bénévole à but non lucratif formée d'institutions de niveau postsecondaire, collégial et universitaire et représente une centaine de collèges, d'instituts et d'écoles d'horticulture, de pêche et d'études maritimes disséminés dans les dix provinces et dans les deux territoires du Canada. Cette organisation a été fondée en 1972. Son budget annuel s'élève à 4 millions de dollars dont le quart est consacré à la DDRH. Cette organisation a travaillé de concert avec l'AUCC par le passé.

Les buts : L'un des mandats de l'organisation consiste à servir de catalyseur entre les collèges et les institutions internationales pour élaborer des projets visant à améliorer les institutions des pays en développement. L'ACCC joue également le rôle de facilitateur pour ce qui est de l'élaboration de projets dans des pays en développement au nom de ses institutions membres par suite de demandes de l'ACDI, d'institutions financières internationales ou des pays eux-mêmes. L'ACCC fournit également des renseignements au gouvernement canadien et aux organisations internationales sur les capacités de développement des collèges et des instituts techniques canadiens.

Les programmes de formation : L'ACCC apporte son aide à une vaste gamme de programmes d'acquisition de compétences techniques de niveau sous-professionnel en technologie, en affaires, en santé, dans les arts appliqués et en conception; elle participe également à des programmes de niveau professionnel en gestion d'établissement, en formation de professeur, en systèmes de soutien institutionnels, en conception de systèmes d'enseignement professionnel ou technique et en planification globale de la DDRH. Elle favorise de plus le transfert de technologies, la planification du marché du travail et le perfectionnement des compétences industrielles. Les mécanismes de formation revêtent la forme de programmes d'études, de formation sur place, de bourses d'études et de formation au travail, professionnelle et technique ne menant pas à l'obtention d'un diplôme. Les études universitaires comprennent de l'enseignement postsecondaire (c.-à-d. trois ans après la douzième année). Des cours spécialisés de courte durée axés sur l'acquisition de compétences précises sont offerts aux diplômés. L'ACCC finance en outre des voyages d'études, des études de travail, des stages d'internat, des ateliers, des jumelages du développement communautaire, de l'apprentissage par enseignement par correspondance et des cours de littérature. La formation linguistique est donnée, dans le pays d'origine ou au Canada, dans les deux langues officielles.

Le processus de sélection : Les établissements qui accueillent des étudiants ou qui acceptent des projets internationaux sont choisis selon leur participation à des ateliers de développement international organisés par l'ACCC ou d'autres organismes d'aide. La sélection peut découler de l'intervention d'un bureau international de placement d'étudiant ou de personnes de l'orga-

nisation possédant une expérience à l'échelle internationale. Les établissements sont également choisis en fonction de leur participation au développement international comme le démontrent leurs vastes activités institutionnelles, ainsi que les antécédents de participation croissante à des projets.

Les mécanismes de contrôle : Il existe un processus d'évaluation cumulatif et formateur au Canada et dans les pays. Cette évaluation fait partie intégrante de chaque projet et comprend la rédaction de rapports trimestriels.

Les services de soutien : Les instructeurs de l'ACCC ont accès à un programme d'orientation et peuvent de plus obtenir de l'aide sur place si nécessaire.

Résumé et priorités : L'ACCC considère que des efforts supplémentaires devraient être consacrés au regroupement des expériences canadiennes d'aide au développement international. Chaque projet devrait être abordé dans l'optique de l'enseignement universitaire; par opposition au point de vue désintéressé d'un entrepreneur externe. Le partage de l'expérience pour ce qui est de la création d'institutions est hautement prioritaire pour l'ACCC. L'évaluation minutieuse de la compétence technique des étudiants qui viennent étudier au Canada revêt une grande importance. En effet, un baccalauréat ou une maîtrise en sciences ne donne pas au boursier les connaissances pratiques dont il aura besoin une fois de retour dans son pays. Enfin, les priorités des pays en développement doivent être au centre de la conception de tous les projets.

Source : Questionnaire de la DDRH, brochure d'information et « l'Association des collèges communautaires du Canada : le Bureau international ».

Le Conseil canadien
pour la coopération internationale (CCIC)
200, rue Isabella
Bureau 300
Ottawa, Canada, K1S 1V7

Contact : coordinateur, Division du développement organisationnel.

Historique : Cette organisation à but non lucratif est constituée d'une coalition nationale de plus d'une centaine d'ONG canadiens. Le Conseil constitue une base de communication et d'action entre le gouvernement et le secteur privé à l'échelle internationale, nationale et régionale. Le CCIC a été fondé en 1968. En 1987-1988, son budget s'élevait à 811 700 $ (US). Le CCIC organise fréquemment des séminaires, des conférences et des ateliers en collaboration avec d'autres ONG.

Les buts : Pour le CCIC, la DDRH comprend : la formation destinée à la mise sur pied de services de soutien à l'information; la mise à la disposition des étudiants de l'expérimentation en certains aspects précis de la conception de systèmes informatisés de gestion de l'information; la direction de la recherche dans certains secteurs de coopération internationale; la collecte et l'analyse d'information dans le cadre des activités de sondage du CCIC; l'organisation et la gestion des ressources en information reliées à la coopération internationale et la formation visant l'utilisation de l'équipement et des outils nécessaires au partage et à la gestion des informations.

Les programmes de formation : Il existe trois types de programmes : le programme de recherche pour étudiant, le programme des bénévoles et le programme d'été subventionné par le gouvernement. Ils comprennent des groupes de travail provenant de divers organismes, des groupes spéciaux, des conférences, des ateliers, des séminaires, des séances d'orientation et de consultation sur les possibilités d'emploi outre-mer. Les cours touchent tous les niveaux, de primaire à universitaire en passant par les cours de recyclage et de réinsertion au marché du travail. Les renseignements sur les programmes d'études sont distribués aux boursiers éventuels sur une base informelle à la suite de demandes provenant de personnes référées par un ONG canadien ou par un organisme, des gouvernements outre-mer, et le public.

La correspondance signalée par le personnel de l'organisation constitue une des formes de diffusion de l'information aux participants éventuels aux programmes de formation.

Les mécanismes de contrôle : La surveillance n'est qu'informelle puisque les services sont habituellement rendus en échange de formation. Les mécanismes d'évaluation et de suivi font donc partie de ce processus d'échange.

Source : Questionnaire de la DDRH et rapport annuel pour 1985-1986.

La Fondation internationale
pour la formation des pays du tiers monde
1262, chemin Don Mills
Bureau 200
Don Mills (Ontario) M3B 2W7
Canada

Contact : M. Ranjit Kumar, directeur général.

Historique : Cette organisation, fondée en 1978, possède un budget annuel de 2,7 millions de dollars (US) dont la majeure partie (2,5 millions) est consacrée à la DDRH. La Fondation est une association internationale à but non lucratif vouée à la formation d'instructeurs et de techniciens. Elle collabore avec des organismes, notamment des organisations gouvernementales, des établissements d'enseignement et des associations professionnelles. Pour ce qui est du financement, l'organisation hôte doit acquitter les coûts du programme. La Fondation participe à l'obtention du financement auprès d'organismes donateurs, mais une partie des coûts totaux doit provenir de l'organisation hôte.

Les buts : La Fondation a comme mandat la constitution de compétences techniques et gestionnelles dans les pays en développement. Cela suppose :

- l'aide à la création d'activités génératrices de revenus et l'acquisition et l'élaboration de technologies abordables;
- des programmes destinés à augmenter les capacités d'élaboration des politiques touchant l'environnement et les capacités de gestion dans les entreprises publiques du secteur manufacturier;
- la diffusion de l'information en vue d'accroître la productivité et d'augmenter les possibilités d'emploi en stimulant le transfert technologique et les capacités commerciales.

Les programmes de formation : Trois types de programmes sont en place. La création d'institutions suppose la consultation de l'organisme hôte en matière de développement et de planification du personnel, ainsi que la formation en gestion et les ateliers de développement organisationnel. La Fondation enseigne aux instructeurs les nouvelles méthodes et conceptions de formation, ce qui augmente leur efficacité. Du travail de consultation est également effectué avec des partenaires de l'organisme hôte pour la préparation de manuels, de guides et de matériel audiovisuel de formation. Toute la formation est de nature professionnelle plutôt que scolaire.

Le processus de sélection : Les consultants sont sélectionnés par suite d'une évaluation du formulaire des antécédents personnels et d'entrevues intensives sur leur compétence en formation, leur expérience en travail de développement, leur connaissance du sujet et leur expérience transculturelle. Ces consultants viennent du secteur privé, d'établissements d'enseignement et du réseau de la Fondation.

Les possibilités de formation sont déterminées lors de visites sur les lieux ou par références provenant d'un réseau d'organismes au Canada ou

à l'étranger. Le choix du projet dépend des fonds accessibles et de la capacité de la Fondation de mener le projet à terme.

Les mécanismes de contrôle : La surveillance des projets se fait sur une base continuelle; elle est confiée aux gestionnaires de programme de la Fondation, lesquels effectuent des visites sur les lieux, ou aux consultants qui rédigent régulièrement des rapports. Une fois le projet terminé, une évaluation est effectuée pour l'organisme commanditaire et pour le bénéfice des projets à venir de la Fondation et de l'organisme hôte.

Les services de soutien : La Fondation garde une banque de renseignements sur les pays participants. Cette information en plus des conseils d'experts internes et externes, permet de donner des séances d'orientation aux personnes affectées aux projets de la Fondation outre-mer. Les sujets abordés portent sur les conditions politiques, économiques, culturelles et sociales existant dans le pays, ainsi que sur tous les autres aspects pertinents au projet.

Résumé et priorités : La création d'institutions et l'amélioration des capacités de formation sont considérées comme les moyens les plus efficaces à la disposition de la DDRH dans les pays en développement. Les instructeurs doivent être formés dans le contexte de programmes à long terme pour augmenter les chances de ces organismes de devenir autonomes en matière de perfectionnement des ressources humaines. Une attention particulière devrait être apportée non seulement à l'élaboration de programmes d'études appropriés, mais également à la mise à la disposition des instructeurs locaux de moyens leur permettant d'acquérir et de gérer les techniques nécessaires à l'élaboration de leurs propres programmes d'études.

Source : Questionnaire de la DDRH et brochure d'information.

L'Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC)
C.P. 300, succ. C
Ottawa (Ontario) K1Y 4H8
Canada

Contact : M. William McNeil, directeur général, M. Paul Brennan, directeur adjoint, programmes de formation et d'enseignement.

Historique : L'EUMC est un organisme indépendant à but non lucratif qui incite la communauté universitaire canadienne à participer au développement social et économique au Canada et dans les pays en développement. Fondée en 1939, l'EUMC est affiliée à l'Entraide universitaire mondiale (EUM) de Genève. Cette organisation est avant tout un organisme de mise en oeuvre qui offre assistance technique et formation aux pays en développement. En 1986, son budget annuel s'élevait à 28 millions de dollars (US) dont une bonne partie provenait de sources gouvernementales canadiennes (p. ex. l'ACDI). L'appui financier additionnel vient de la Banque mondiale, des organismes de l'ONU, de gouvernements outre-mer et de dons individuels provenant des secteurs corporatif, privé, public et scolaire canadiens.

Les buts : Les étudiants et les stagiaires sont invités à participer à des études menant à l'obtention d'un diplôme ou à de la formation technique et au perfectionnement professionnel.

Les programmes de formation : L'EUMC offre une vaste gamme de programmes de bourses et de formation pour des études au Canada. Des bourses sont offertes pour l'obtention de diplômes en enseignement ou en formation professionnelle dans un certain nombre de disciplines (ingénierie, journalisme, architecture, médecine et nursing, technique mécanique et arpentage). Elle dispense de plus de la formation de courte durée et offre des études post-universitaires dans des domaines comme l'agriculture et l'enseignement. L'enseignement de l'anglais est mis à la disposition des candidats qui ne maîtrisent pas cette langue.

Le processus de sélection : Les candidats doivent être choisis par leur propre gouvernement.

Les mécanismes de contrôle : Les étudiants doivent remplir un formulaire du profil du stagiaire qui indique leurs études antérieures, leur expérience de travail, la formation linguistique reçue et leurs objectifs de formation et d'enseignement. Tous les trois ou six mois, les étudiants et les stagiaires rédigent un compte rendu, qui comprend leurs notes. Un superviseur est attribué à chaque étudiant; il leur offre des conseils et soumet le compte rendu à l'EUMC. À la fin du programme, on demande aux étudiants d'évaluer leur expérience, ainsi que le programme en général.

Les services de soutien : L'EUMC aide les étudiants à élucider leurs besoins en enseignement, revoit leurs demandes, recommande des établissements d'enseignement et les aide à remplir et à expédier les documents requis avant leur arrivée au Canada. Des séances d'orientation préparent les candidats à la vie au Canada. Une fois dans le pays donateur, les étudiants reçoivent de l'aide pour les procédures d'admission, ainsi qu'une autre séance d'orientation portant, cette fois, sur les services de l'EUMC.

L'EUMC aide ensuite l'étudiant à se trouver un logement et à se familiariser avec la communauté.

Source : Questionnaire de la DDRH et trousse d'information contenant le bulletin de la revue annuelle de 1987 et des feuillets de renseignement.

APPENDICE B.6

Fondations américaines

La Corporation Carnegie de New York
437 Madison Ave.
New York, N.Y. 10022
U.S.A.

Contact : M. David Hamburg, président; M. Adetokunbo Lucas, chaire des programmes, programme de perfectionnement des ressources humaines dans les pays en développement.

Historique : Cet ONG américain a signalé des dépenses de 29,2 millions de dollars (US) en 1986.

Les buts : L'un des principaux objectifs du programme de perfectionnement des ressources humaines dans les pays en développement consiste à améliorer la productivité, l'éducation et la santé des populations de pays d'expression anglaise en Afrique et dans les Antilles. Le programme propose une approche multidisciplinaire des questions de développement qui fait appel aux ressources, aux connaissances et aux compétences en sciences biomédicales, biologiques, sociales et comportementales, mais également aux organismes techniques chargés de l'élaboration des politiques dans ce pays et à l'étranger. Un autre des principaux objectifs consiste à favoriser l'application des sciences et des technologies au développement par le soutien de projets visant à augmenter les capacités locales et à stimuler la coopération entre les professionnels et les scientifiques de premier plan des pays avancés du point de vue technique et des pays en développement.

Les programmes de formation : La Corporation Carnegie ne possède aucun programme de bourses d'études. Les projets financés comprennent l'application des sciences et des technologies au développement, les soins de santé aux mères et aux enfants et la communication des leçons tirées de l'expérience en développement à des auditoires américains, aux décideurs de politiques, aux scientifiques et au public en général.

Source : Questionnaire de la DDRH.

La Fondation Ford
320 East 43rd Street
New York, N.Y. 10017
U.S.A.

Contact : M. William D. Carmichael, vice-président, programme des pays en développement.

Historique : Cette organisation privée à but non lucratif a été fondée en 1936; elle est devenue une organisation nationale en 1950 et possédait un budget annuel de 80 millions de dollars (US) en 1987. Le développement des ressources humaines constitue le principal thème des travaux de la Fondation. Elle participe activement à de nombreux efforts, notamment dans le cas d'expériences, de recherches, de développement et d'enseignement. Jusqu'en 1987, la Fondation avait pris des engagements totalisant 6,6 milliards de dollars (US). La coopération comprend la formation d'associations avec d'autres organisations, publiques et privées, nationales et locales.

Les buts : Le mandat de cette organisation recouvre toute activité de développement dans les pays en développement. La définition donnée au perfectionnement des ressources humaines par la Fondation est des plus larges et englobe les programmes de bourses et d'études, les subventions de voyages et d'études, la recherche et le développement des programmes et des établissements d'enseignement.

Les programmes de formation : Les programmes comprennent le développement des politiques et des établissements d'enseignement, ainsi que des capacités et des établissements de recherche. Elle appuie également la formation dans le cadre de projets et de programmes gouvernementaux. La formation de haut niveau est dispensée à l'intérieur comme à l'extérieur des pays en développement. Cela peut comprendre des voyages, des études ou des recherches de courte durée ou encore des conférences. La formation linguistique est rarement offerte, la majorité des boursiers possédant déjà une compétence linguistique suffisante.

Le processus de sélection : Le processus varie grandement d'un programme à l'autre. La Fondation Ford se fie sur le pays bénéficiaire, sur les établissements, ainsi que sur les commentaires de collègues, de jurys de sélection ou de son propre personnel pour voir à ce que les personnes soient suffisamment qualifiées et motivées pour la formation. Les activités financées par la Fondation doivent être de nature charitable, éducationnelle ou scientifique. La majorité des fonds de la Fondation sont attribués à des organisations. Cependant, elle n'accorde pas de bourses d'études secondaires, et les bourses d'études universitaires sont habituellement décernées aux universités ou à d'autres organisations chargées de la sélection des récipiendaires. Dans tous les cas, le choix du boursier repose sur le mérite de sa proposition et sur sa contribution éventuelle aux objectifs du programme de la Fondation.

Le processus de contrôle : Toutes les subventions sont évaluées par l'organisme qui les attribue et par la Fondation. A l'occasion, on effectue des évaluations de nature globale portant sur des questions précises.

Résumé et priorités : L'objectif premier consiste en la « création d'institutions » grâce à la mise sur pied d'organisations autonomes possédant un personnel qualifié dans les domaines de l'enseignement, de l'administration publique, de la planification économique, de l'agriculture et des populations. L'accent est mis sur les droits humains, les libertés civiles, la réduction de la dépendance et de la pauvreté rurales et la promotion d'une meilleure compréhension à l'échelle internationale.

Source : Questionnaire de la DDRH et Ford Foundation - International Programs (juillet 1979) and Current Interests 1988 and 1989 (janvier 1988).

La Fondation W.K. Kellogg
400 North Ave.
Battlecreek, Michigan 49017
U.S.A.

Contact : M^me^ Karen Hollenbeck, vice-présidente adjointe, administration.

Historique : Cette Fondation, créée en 1930, est vouée à l'enseignement et à des oeuvres de charité. Ses activités sont précisément déterminées par le conseil des fiduciaires, en fonction des conditions économiques et sociales qui prévalent; elles sont toutefois habituellement axées sur les domaines de l'agriculture, de l'enseignement et de la santé.

Les buts : La Fondation possède un programme d'études destiné à améliorer la planification et l'enseignement supérieur professionnel, la formation et la prestation de services.

Les programmes de formation : Ces bourses d'études sont conçues pour permettre à des personnes de fréquenter l'université en vue de l'obtention d'un diplôme et de participer à des études postuniversitaires. Les boursiers peuvent ensuite retourner dans leurs établissements respectifs tout en étant mieux préparés pour enseigner et fournir du matériel didactique de qualité à leurs étudiants. On s'attend que les boursiers continuent à contribuer au succès de ces projets, une fois leur bourse d'études épuisée. Des bourses d'études à long terme peuvent être attribuées pour des périodes maximales de douze mois. La majorité d'entre elles servent à obtenir une maîtrise ou un doctorat. Des bourses d'études à court terme, attribuées pour des périodes maximales de six mois, comprennent le voyage vers d'autres villes pour des observations et des consultations ou encore la poursuite d'expériences scolaires de courte durée, comme des cours d'un semestre. On offre des bourses d'études en groupe aux personnes qui désirent participer à une même expérience de courte durée si l'organisme en fait la demande. À l'occasion, des subventions peuvent être accordées dans le cadre du financement d'un projet si la formation est pertinente et bénéficie au projet lui-même. Cette pratique est toutefois réservée aux études de courte durée.

Le processus de sélection : Les bourses d'études sont décernées aux membres du personnel ou des facultés des universités, des centres, des instituts, des fondations, des conseils, des ministères et des services en Amérique latine et aux Antilles, qui participent déjà à des projets financés par la Fondation Kellogg. Les candidats doivent être nommés par une université, un gouvernement ou un autre organisme avec lequel la Fondation coopère. Cette personne doit : être diplomée d'une université ou d'une école professionnelle reconnue; posséder une formation avancée; posséder une bonne connaissance de la langue dans laquelle le cours est donné; devoir occuper un poste de responsabilité après ses études; posséder de bonnes connaissances sur la culture en général, l'histoire, les coutumes et les ressources de son pays natal.

Le candidat est interviewé par un représentant ou un comité de la Fondation, lequel évalue ses antécédents, son expérience, ses plans de carrière et les possibilités, ainsi que les ressources qui s'offrent à lui une fois ses études terminées. Les demandes sont alors révisées par un

comité des bourses formé du personnel de la Fondation au siège social de cette dernière. Le comité tient compte : des qualités professionnelles et personnelles du candidat; du besoin et de l'usage qui sera fait des connaissances acquises pendant le programme d'études; des plans du candidat en ce qui a trait à sa participation à l'amélioration des programmes d'enseignement ou de services.

Les mécanismes de contrôle : Avant la fin du programme d'études, le boursier doit remettre à la Fondation une évaluation de son expérience personnelle, professionnelle et extra-professionnelle acquise pendant le programme. Elle doit comprendre toute recommandation que le boursier désirerait faire ainsi qu'un énoncé des plans en ce qui a trait à l'usage de ses nouvelles connaissances. On encourage de plus les boursiers à tenir la Fondation au courant de leurs activités et de tout changement d'adresse aux fins d'évaluation subséquente du succès du programme d'études.

Source : Questionnaire de la DDRH et brochure d'information « Kellogg International Fellowship Information ».

L'Institut international Winrock
pour le développement de l'agriculture
Route 3
Morrilton, Arkansas 72110
U.S.A.

Contact : M. Robert D. Havener, président; M. David F. Nygaard, directeur du programme de perfectionnement du capital humain.

Historique : L'Institut Winrock a été formé en 1985 par la fusion du Conseil de développement de l'agriculture, du Service international de développement de l'agriculture et du Centre de formation et de recherche Winrock sur le bétail. Cette organisation privée à but non lucratif administre un budget annuel de 24,2 millions de dollars (US), dont 17,8 p. 100 est consacré à la DDRH. Elle entretient des relations avec une vaste gamme d'organismes donateurs, d'ONG et d'organisations du secteur privé.

Les buts : Les activités de développement des ressources humaines sont destinées à rendre les populations rurales plus productives et plus efficaces. Elles visent en outre à préparer la prochaine génération de scientifiques, d'enseignants, de spécialistes du perfectionnement, d'administrateurs et de décideurs des politiques dans le domaine de l'agriculture.

Les programmes de formation : Les programmes d'études ont pour but d'offrir une formation universitaire à de jeunes professionnels dans des universités à travers le monde. Une vaste gamme de cours de formation non scolaires est également dispensée pour améliorer la compétence des formateurs ou des personnes qui travaillent directement avec les familles d'agriculteurs. Ces programmes comprennent des cours pratiques de courte durée, des voyages d'études et des conférences. Une grande variété de matériel didactique a été préparée; on en retrouve même certains éléments dans des cours universitaires. Certains programmes ont pour but d'améliorer l'efficacité des formateurs et des spécialistes techniques. L'Institut Winrock coopère de plus avec des établissements d'enseignement à l'élaboration et à l'administration de programmes de formation et de recherche en agriculture et en développement rural. On entretient des relations professionnelles avec les anciens stagiaires pour les aider dans leur carrière.

Les mécanismes de formation comprennent des programmes d'études, des séminaires, des cours de courte durée, des conférences, ainsi que la production de matériel didactique. On a également recours à des recherches et à des publications dans le cadre d'un réseau de recherche dans et entre les pays en développement; on utilise de plus du matériel technique relatif au développement des ressources humaines. L'un des principaux objectifs vise à parvenir à intégrer la technique et la formation dans le perfectionnement de l'agriculture.

Le processus de sélection : Les stagiaires sont choisis en fonction des critères fixés dans la demande ou le contrat de subvention. Le personnel itinérant dans le pays en développement participe au processus de sélection. On favorise grandement l'établissement de relations entre le personnel et le stagiaire, tout particulièrement avant que ce dernier quitte l'établissement de formation. Dans nombre de cas, surtout en ce qui a trait au développe-

ment de plusieurs universités asiatiques, le meilleur endroit pour la formation est le pays même ou un pays en développement voisin.

La majorité des programmes de formation de l'Institut Winrock ne font pas l'objet de concours. Lors de l'organisation de concours régionaux, les membres du personnel participent au filtrage et au processus de sélection pour voir à ce que les intérêts agricoles de la région ne soient pas négligés.

Le processus de contrôle : Des contacts téléphoniques réguliers, ainsi que l'échange de correspondance avec les étudiants et les facultés, en plus de la rédaction de comptes rendus, permettent de demeurer au courant des réalisations des étudiants. Le personnel itinérant participe en outre au suivi. L'intégration à un réseau ainsi que la formation en recherche avancée, une fois de retour au pays, facilitent le suivi et le perfectionnement professionnel. L'évaluation fait partie intégrante de tout projet ou programme de l'Institut Winrock. Une étude en profondeur des programmes de bourses d'études a récemment été réalisée avec le concours de stagiaires asiatiques qui étaient retournés dans leur pays d'origine. De plus, l'Institut Winrock sera l'hôte, en 1988, d'une conférence sur les répercussions du perfectionnement du capital humain.

Les services de soutien : L'Institut Winrock organise des séances d'orientation transculturelle, de la formation linguistique, des services de conseil aux étudiants, de la formation pour la réinsertion au marché du travail et des programmes d'avantage pour le conjoint et les enfants de tous les stagiaires. Dans chacun des cas, les ententes prennent en compte la situation du pays en développement et les demandes des établissements de formation.

Une installation est réservée aux programmes de formation, aux conférences et aux séminaires. Elle sert également à donner la formation linguistique, bien que, dans la majorité des cas, celle-ci soit dispensée dans le pays d'origine avant l'arrivée dans le pays donateur ou encore dans l'établissement de formation. Ce bâtiment sert également de logement, de cantine, de lieu de réunion et de divertissement dans le cas des programmes de formation pratique de courte durée (c.-à-d. les conférences).

Résumé et priorités : La priorité est accordée aux programmes asiatiques en sciences sociales rurales. Le programme africain, lancé en 1984, sera élargi. Un programme de recherche pan-africain est en marche depuis 1986 et un programme de bourses d'études est nécessaire comme complément à d'autres activités. Dans d'autres régions du globe, on mettra l'accent sur la création de réseaux semblables dans les domaines des sciences sociales et biologiques. On pense à constituer des réseaux à partir d'étudiants lorsque les boursiers de l'Institut Winrock retourneront dans leurs établissements respectifs. Cela les aiderait dans le développement de leur future carrière. On met actuellement l'accent sur la création de réseaux en foresterie et sur l'utilisation du bois comme carburant.

Le bureau de l'Arkansas voit à la gestion des programmes d'études en Amérique du Nord et en Europe, tandis que le bureau de Bangkok administre les programmes d'études en Asie et en Australie. Cette pratique s'est révélée utile et sera maintenue.

Source : Questionnaire de la DDRH.

APPENDICE C
Profil des répondants

APPENDICE C.1
Age et budget annuel des organismes en 1986

APPENDICE C.1.a

Age et budget annuel des organismes en 1986 — Organismes bilatéraux

Nom	Age de l'organisme (en années)	1986 Budget annuel (en millions de $ US)
Administration générale de la coopération au développement (Belgique)	26	305,0
Bureau australien d'aide au développement international	15	963,0
Agence canadienne de développement international	19	2 170,0
Danish International Development Agency	26	912,4
Deutsche Gesellchaft für Technische Zusammenarbeit (République fédérale d'Allemagne)	14	692,6
Ministère fédéral des Affaires extérieures (Autriche)	-	519,0
Organisme de développement international finlandais	23	0,6
Centre de recherches pour le développement international	18	86,5
Ministère de la coopération au développement (Pays-Bas)	-	2 719,3
Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada	10	274,2[1]
Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne)	27	2 294,4
Overseas Economic Cooperation Fund of Japan	-	5 500,0
Royal Norwegian Ministry of Development Cooperation	-	-
Swedish International Development Authority	26	777,5
United States Agency for International Development	-	5 650,0
Corporation pour la formation professionnelle (Jordanie)	12	6,0

---

[1] 1988.

APPENDICE C.1.b
Age et budget annuel des organismes en 1986 — Organismes multilatéraux

Nom	Age de l'organisme (en nombre d'années)	1986 Budget annuel (en millions de $ US)
Nations Unies		
Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique du BIT	9	1,3
Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (Côte-d'Ivoire)	10	0,2
Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle	25	1,7
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	45	-
Institut international de planification de l'éducation	23	3,5
Bureau international du travail	69	253,1
UNICEF	41	244,0
Programme des Nations Unies pour le développement	-	874,6
Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population	-	150,0
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	23	4,5
Organisation mondiale de la santé	40	504,2
Banques de développement		
Banque africaine de développement	25	-
Banque asiatique de développement	22	-
Banque interaméricaine de développement	29	3,0
Banque mondiale	41	17 674,0

Autres

Fonds du Commonwealth pour la coopération technique	17	-
Organisation des États américains	98	-

APPENDICE C.1.c

Age et budget annuel des organismes en 1986 — ONG et fondations américaines

Nom	Age de l'organisme (en nombre d'années)	1986 Budget annuel (en millions de $ US)
ONG canadiennes		
Fondation Aga-Khan du Canada	8	Sans objet
Association des collèges communautaires du Canada	16	4,0
Conseil canadien pour la coopération internationale	20	0,8
Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde	10	2,7
Entraide universitaire mondiale du Canada	49	28,0
Fondations américaines		
Board on Science and Technology for International Development (BOSTID)	17	Sans objet
Corporation Carnegie de New York	-	29,2
Fondation Ford	52	80,0
Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture	3	24,2
Fondation W.K. Kellogg	58	-

APPENDICE C.2
Budgets DRH pour 1986

APPENDICE C.2.a
Budgets DRH pour 1986 — Organismes bilatéraux

	Budget DRH (en millions de $ US)	DRH en tant que pourcentage du budget total
Administration générale de la coopération au développement (Belgique)	19,3	6,3
Bureau australien d'aide au développement international	99,1	12,8
Agence canadienne de développement international	478,3	22,0[1]
Danish International Development Agency	Sans objet	Sans objet
Ministère irlandais des affaires étrangères	Sans objet	Sans objet
Deutsche Gesellchaft für Technische Zusammenarbeit (République fédérale d'Allemagne)	692,6	Sans objet[2]
Ministère fédéral des Affaires extérieures (Autriche)	Sans objet	Sans objet
Organisme de développement international finlandais	Sans objet	Sans objet
Centre de recherches pour le développement international	7,3	8,6
Ministère de la coopération au développement (Pays-Bas)	83,0	3,1
Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada	0,2	0,07
Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne)	231,3	10,1
Royal Norwegian Ministry of Development Cooperation	10,4	1,1
Swedish International Development Authority	37,9	4,9
United States Agency for International Development	Sans objet	Sans objet
Corporation pour la formation professionnelle	6,0	100,0

---

1 Exercice 1985-1986.
2 Selon GTZ, le DRH fait partie de toutes les activités, mais cet organisme ne précise aucun montant.
"Sans objet" signifie que les chiffres ne peuvent être extraits pour les seules activités de DRH.

APPENDICE C.2.b
Budgets DRH en 1986 — Organismes multilatéraux

	Budget DRH (en millions de $ US)	DRH en tant que pourcentage du budget total
Nations Unies		
Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique (BIT)	0,5	40,0[1]
Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (Côte-d'Ivoire)	0,18	92,6
Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle (BIT)	2,0	11,8
Institut international de planification de l'éducation	0,7	20,0
Bureau international du travail	33,9	21,3
UNICEF	Sans objet	Sans objet
Programme des Nations Unies pour le développement	260,0	29,7
Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population	19,0	12,7
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	2,9	65,0[1]
Université des Nations Unies	3,3	7,2
Organisation mondiale de la santé	55,9	11,1
Banques		
Banque africaine de développement	1,2	1,5
Banque asiatique de développement	Sans objet	Sans objet
Banque interaméricaine de développement	Sans objet	Sans objet
Banque mondiale	987,0	5,6[2]
Autres		
Fonds du Commonwealth pour la coopération technique	10,2	Sans objet
Organisation des États américains	5,0	Sans objet

1 Approximation
2 1987.

APPENDICE C.2.c
Budgets DRH en 1986 — ONG et fondations américaines

	Budget DRH (en millions de $ US)	DRH en tant que pourcentage du budget total
ONG canadiennes		
Association des collèges communautaires du Canada	1,0	25,0
Fondation internationale pour la formation des pays du tiers-monde	2,5	92,0
Entraide universitaire mondiale du Canada	9,0	41,0
Fondations américaines		
Fondation Ford	40,0	50,0
Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture	4,3	17,8

APPENDICE D

Tableaux détaillés des activités de formation

APPENDICE D.1
Pays où est dispensée la formation

APPENDICE D.1.a

Pays où la formation a été dispensée en 1986 — Organismes multilatéraux

	Pays donateur		Pays bénéficiaire		Pays tiers	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Agence canadienne de développement international	3 712	46,6	2 328	29,2	1 923	24,1
Danish International Development Agency	365	68,1	133	24,8	38	7,1
Ministère irlandais des Affaires étrangères	164	99,4	1	0,6	0,0	0,0
Organisme de développement international finlandais	13	59,1	8	36,4	1	4,6
Centre de recherches pour le développement international	45	42,5	4	3,8	57	53,8
Ministère de la coopération au développement (Pays-Bas)	1 455	100,0	0	0,0	0	0,0
Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada	24	100,0	0	0,0	0	0,0
Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne)	11 534	-	-	-	626	-
Royal Norwegian Ministry of Development Cooperation	150	24,2	95	15,4	374	60,4
Agence des États-Unis pour le développement international	7 810	100,0	Sans objet	-	Sans objet	-
Corporation pour la formation professionnelle	27	100,0	0	0,0	0	0,0

---

1 Les pourcentages représentent le nombre de personnes formées ou de la formation dans chacun des trois types de pays.

APPENDICE D.1.b

Pays où les activités de formation ont été dispensées en 1986[1]

Organismes multilatéraux

	Pays bénéficiaire		Pays tiers	
	Nombre	%	Nombre	%
Nations Unies				
Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique	-	0,0	-	100,0
Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (Côte-d'Ivoire)	0	0,0	23	100,0
Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle (BIT)	389	100,0	0	0,0
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	356	-	364	-
Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population	102	-	-	-
Organisation mondiale de la santé	1 803	100,0	-	0,0
Banques de développement				
Banque asiatique de développement	-	-	-	-
Banque interaméricaine de développement	Sans objet	100,0	0	0,0
Autres				
Fonds du Commonwealth pour la coopération technique	0	0,0	2 343	100,0

---

1 Les pourcentages représentent le nombre de personnes formées dans chacun des deux pays.

APPENDICE D.2
Répartition géographique des dépenses de DRH en 1986

APPENDICE D.2.a

Répartition géographique des dépenses de DRH en 1986[1] — Organismes bilatéraux

	Afrique		Amériques[2]		Asie	
	Montant (en millions de $ US)	%	Montant (en millions de $ US)	%	Montant (en millions de $ US)	%
Administration générale de la coopération au développement (Belgique)	8,1	2,7	1,6	0,5	3,3	1,1
Agence canadienne de développement international	102,7	5,1	39,7	2,0	72,4	3,6
Deutsche Gesellchaft für Technische Zusammenarbeit (République fédérale d'Allemagne)	346,3	50,0	138,5	20,0	207,8	30,0[3]
Centre de recherches pour le développement international	1,5	1,6	1,0	1,2	1,4	1,6
Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne)	122,0	5,3	23,3	1,0	76,6	6,1
Overseas Economic Cooperation Fund of Japan	2,1	0,1	2,3	0,1	3,9	70,7
Corporation pour la formation professionnelle	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	100,0

---

1 Les pourcentages représentent les dépenses consacrées au DRH par région, par rapport au budget annuel global.

2 Y compris l'Amérique centrale, l'Amérique du Sud et les Antilles.

3 Selon GTZ, le DRH fait partie de ses activités, mais cet organisme ne précise pas de montant.

APPENDICE D.2.b
Répartition géographique des dépenses de DRH en 1986[1]
— Organismes multilatéraux

	Afrique		Amériques[2]		Asie	
	DRH Montant (en millions de $ US)	Budget annuel total (%)	DRH Montant (en millions de $ US)	Budget annuel total (%)	DRH Montant (en millions de $ US)	Budget annuel total (%)
Nations Unies						
Programme de développement professionnel pour l'Asie et le Pacifique (BIT)	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	100
Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (Côte-d'Ivoire, BIT)	0,2	92,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle (BIT)	0,0	0,0	0,2	12,0	0,0	0,0
Institut international de planification de l'éducation	0,4	10,2	0,1	2,6	0,2	4,6
Bureau international du travail	54,4	21,5	12,1	4,8	30,4	12,0
UNICEF	6,6	2,7	5,2	2,1	15,1[2]	6,2
Programme des Nations Unies pour le développement	349,9	40,0	78,7	9,0	358,6	41,0
Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population	4,7	3,1	3,7	2,46	7,1	4,7
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	0,9	19,5	0,6	13,0	0,6	13
Organisation mondiale de la santé	22,4	4,4	4,4	0,9	24,0	4,8
Banques de développement						
Banque africaine de développement	1,2	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Banque asiatique de développement	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Banque interaméricaine de développement	0,0	0,0	-	-	0,0	0,0
Autres						
Fonds du Commonwealth pour la coopération technique	-	-	-	-	-	-
Organisation des États américains	0,0	0,0	5,0	100,0	0,0	0,0

---

1 Les pourcentages représentent les dépenses de DRH par région, par rapport au budget annuel global.

2 Comprend l'Afrique du Nord.

APPENDICE D.2.c
Répartition géographique des dépenses de DRH en 1986[1] — ONG

	Afrique		Amériques		Asie	
	DRH Montant (en millions de $ US)	Budget annuel total (%)	DRH Montant (en millions de $ US)	Budget annuel total (%)	DRH Montant (en millions de $ US)	Budget annuel total (%)
ONG canadiennes						
Fondation Aga-Khan du Canada	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Association des collèges communautaires du Canada	-	-	-	-	-	-
Fondation internationale pour la formation des pays du Tiers-Monde	0,5	18,0	0,8	28,0	0,5	17,0
Entraide universitaire mondiale du Canada	1,1	14,5	1,8	23,0	14,7	62,0
Fondations américaines						
Corporation Carnegie	-	-	-	-	0,0	0,0
Fondation Ford	-	-	-	-	-	-
Fondation Rockefeller	-	-	-	-	-	-
Institut international Winrock pour le développement de l'agriculture	-	-	-	-	-	-

---

1 Les pourcentages représentent les dépenses de DRH par région, par rapport au budget annuel global.

APPENDICE D.3

Répartition géographique des bourses octroyées en 1986

APPENDICE D.3.a

Répartition géographique des bourses octroyées en 1986[1] par les organismes bilatéraux

	Afrique		Amériques		Asie	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Administration générale de la coopération au développement (Belgique)	1 694	62,8	357	13,2	646	24,0
Bureau australien d'aide au développement international	302	11,7	47	1,8	2 197	86,3
Agence canadienne de développement international	2 618	32,9	3 186	40,0	2 159	27,6
Danish International Development Agency	278	52,1	6	1,1	250	46,8
Department of Development Cooperation (Italie)	4 436	81,4	632	11,6	384	7,0
Ministère irlandais des Affaires étrangères	121	73,3	4	2,4	40	24,2
Ministère fédéral des Affaires étrangères (Autriche)	629	18,4	337	9,2	2 676	72,5
Organisme de développement international finlandais	95	92,2	0	0,0	8	7,8
Centre de recherches pour le développement international	44	42,7	28	27,2	31	30,1
Ministère de la coopération au développement (Pays-Bas)	556	39,4	238	16,9	616	43,7
Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada	0,1	3,1	0,0	0,0	0,1	3,6
Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne)	4 653	56,0	837	10,0	2 822	34,0
Royal Norwegian Ministry of Development Cooperation	386	56,2	54	7,9	247	36,0
Agence des États-Unis pour le développement international	3 532	45,0	2 023	25,8	2 289	29,2
Corporation pour la formation professionnelle	3	12,1	0	0,0	24	88,9

---

1 Les pourcentages représentent le nombre de bourses octroyées dans chaque région, par rapport au total des trois.

APPENDICE D.3.b

Répartition géographique des bourses octroyées en 1986[1] par les organismes multilatéraux

	Afrique		Amériques		Asie	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Nations Unies						
Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (Côte-d'Ivoire)	23	100,0	0	0,0	0	0,0
Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle	0	0,0	589	100,0[2]	0	0,0
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	503	50,8	70	7,1	417	42,1
Institut international de planification de l'éducation	-	61,0	-	13,0	-	23,0
UNICEF[3]	63 534	8,8	426 207	59,3	229 313	31,9
Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population	25	21,2	63	53,4	121	25,4
Organisation mondiale de la santé	944	26,9	492	14,0	2 071	59,1
Banques de développement						
Banque africaine de développement	460	100,0	0	0,0	0	0,0
Banque asiatique de développement	0	0,0	0	0,0	218	100,0[2]
Autres						
Fonds du Commonwealth pour la coopération technique	435	42,8	226	22,3	355	34,9
Organisation des États américains	0	0,0	1 199	100,0	0	0,0

1 Les pourcentages représentent le nombre de bourses octroyées dans chaque région, par rapport au total des trois.

2 1987.

3 Comprend très vraisemblablement toute la formation, et non seulement les bourses.

APPENDICE D.4
Pourcentage des bourses octroyées à des femmes en 1986

APPENDICE D.4.a

Pourcentage des bourses octroyées à des femmes en 1986 — Organismes bilatéraux

	Afrique		Amériques		Asie	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Administration générale de la coopération au développement (Belgique)	162	9,6	90	25,2	524	18,9
Bureau australien d'aide au développement international	91	30,1	-	-	417	19,0
Agence canadienne de développement international	409	15,6	1 607	50,5	475	22,0
Danish International Development Agency	39	14,0	5	83,3	48	19,2
Ministère irlandais des Affaires étrangères	24	19,8	1	25,0	10	25,0
Ministère fédéral des Affaires étrangères d'Autriche	71	11,3	129	38,3	829	30,9
Organisme de développement international finlandais	36	37,9	0	-	2	25,0
Centre de recherches pour le développement international	11	25,0	12	42,9	8	25,8
Ministère de la coopération au développement (Pays-Bas)	67	12,1	96	40,3	107	17,4
Administration du développement outre-mer (Grande-Bretagne)	701	15,1	183	21,9	433	15,3
Royal Norwegian Ministry of Development Cooperation	70	18,1	7	13,0	33	13,4
Agence des États-Unis pour le développement international	580	16,4	653	32,3	285	12,5
Corporation pour la formation professionnelle	0	0,0	0	0,0	0	0,0

---

1 Ce pourcentage représente le nombre de femmes ayant reçu une bourse dans la région, par rapport à toutes les bourses octroyées dans cette région.

APPENDICE D.4.b

Pourcentage des bourses octroyées à des femmes[1] en 1986

Organismes multilatéraux

	Afrique		Amériques		Asie	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Nations Unies						
Centre interafricain pour le développement de la formation professionnelle (Côte-d'Ivoire)	3	13,0	0	-	0	-
Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle	0	0,0	155	26,3	0	0,0
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	41	8,2	3	4,3	27	6,5
Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population	35	15,3	6	52,1	30	29,4
Organisation mondiale de la santé	258	27,3	240	48,8	550	26,6
Banques de développement						
Banque africaine de développement	-	-	0	0,0	0	0,0
Banque asiatique de développement	0	0,0	0	0,0	-	-
Autres						
Fonds du Commonwealth pour la coopération technique	120	27,6	103	45,6	29	26,6
Organisation des États américains	0	0,0	-	-	0	0,0

---

1 Ce pourcentage représente le nombre de femmes ayant reçu une bourse dans la région, par rapport à toutes les bourses octroyées dans cette région.

APPENDICE E
Questionnaire

INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE

CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

CANADA

Ottawa, le 12 janvier 1988

Monsieur/Madame,

Beaucoup d'organisations de développement mettent désormais l'accent sur le développement des ressources humaines des pays du Tiers-Monde. Il n'en reste pas moins que, malgré cette tendance, il existe très peu d'informations complètes sur les activités des donateurs dans le domaine et sur les leçons enseignées par l'expérience à ce jour.

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de concert avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) s'est donné comme tâche de rassembler des données comparables et complètes sur les activités des donateurs à l'appui du développement des ressources humaines et la formation en faveur des pays du Tiers-Monde. Vous trouverez, sous pli, une feuille de données de base qui indique le genre d'information voulue. Vous trouverez également sous pli, à titre d'information et pour vous y reporter au besoin, la liste des organisations auxquelles le Centre sollicitera l'information qui l'intéresse. Un rapport final sera disponible pour tous les organismes qui participent à cette activité.

Le CRDI et l'ACDI vous sauraient gré de bien vouloir faire remplir le formulaire ci-joint par la personne indiquée de votre organisation. A titre d'échantillons, vous trouverez les feuilles des activités du CRDI et de l'ACDI dans ce domaine. Sans doute aurez-vous de la difficulté à catégoriser certains types des activités entreprises par votre organisation. Utilisez autant de feuilles qu'il le faudra et, si vous le jugez bon, donnez des exemples pour illustrer des activités et des programmes de développement des ressources humaines de votre organisation.

Nous aimerions que vous fassier parvenir l'information demandée au CRDI d'ici le **15 février 1988**. Nous aimerions aussi recevoir tout document, comme politiques et rapports annuels, qui donne plus d'informations sur

Head Office/Siège social: 250 Albert St./rue Albert, P.O. Box/C.P. 8500, Ottawa, Canada K1G 3H9
Tel./Tel.: (613) 236-6163 • Cable/Câble: RECENTRE • Telex/Télex: 053-3753

l'appui que votre organisation donne au développement des ressources humaines. Nous espérons que cette tâche se révélera utile à tous ceux et celles qui y auront participé.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur/Madame, l'expression de nos salutations distinguées.

Le directeur

G.R. Bourrier
Division des bourses
CRDI

Le directeur général

Pierre Beemans
Division du développement social et des ressources humaines
ACDI

pièces jointes

INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE/
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY: HRD STUDY 1987/88

DATA SHEET - DONOR ACTIVITIES IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT (HRD)
OF THIRD WORLD COUNTRIES

ORGANIZATION:

ADDRESS:

TELEPHONE: ( )
FOUNDING DATE OF ORGANIZATION:
TYPE OF ORGANIZATION:
ANNUAL BUDGET:
AMOUNT DEDICATED TO HRD:

NAME(S) OF RESPONSIBLE DEPT. OR DIVISION INVOLVED IN HRD AND TRAINING:

CONTACT PERSON: POSITION:

MANDATE OF RELEVANT DEPARTMENT:

DEFINITION OF HRD:

TYPE OF HRD/TRAINING PROGRAMS:

TYPE OF TRAINING MECHANISMS (i.e. scholarships, technical, non-degree, vocational or MA/PhD) AND LEVEL OF TRAINING (highschool, University (BA/MA/PhD/):

GEOGRAPHIC AREAS OF ACTIVITIES AND DISTRIBUTION OF FUNDS BY REGION:

1986/1987:

TOTAL:

PROVISION OF LANGUAGE TRAINING (if applicable):

TYPE OF MONITORING, FOLLOW-UP, EVALUATION MECHANISMS:

PARTICIPATION OF OTHER DONORS/NGO'S/PRIVATE SECTOR IN HRD ACTIVITIES AND TYPE OF ARRANGEMENT (i.e. cost-sharing, Third-Party) (Please summarize activities, name of collaborating organization, amount and note any special arrangements needed):

LESSONS LEARNED, SPECIAL FEATURES OF HRD AND FUTURE PRIORITIES:

SCHOLARSHIP AND TRAINING:

1. If your organization offers scholarship and/or bursaries to developing country students, please describe the nature and value of these scholarships and to the extent possible indicate for the year 1986-87:

a) how many scholarships and training awards have been provided by country of origin? (as reported to the Development Assistance Committee (DAC) for 1986);

b) how many scholarships and training awards have been provided by country of origin and gender?

c) where was the training given, e.g., donor country, recipient, or third country? (as reported to DAC for 1986);

d) how many students (see definition below) were trained by level and gender;

e) how many trainees (see definition below) by type and gender?;

f) how many students and trainees were trained by sector and gender?

2. What criteria do you use in selecting individuals and/or institutions who are to provide this training?

3. What process do you use to ensure that individuals who are selected for scholarship or training awards are adequately qualified, well motivated and have the potential to make the best possible use of the education and training given?

4. What support services do you provide to students and trainees and/or Canadian experts (including teachers and trainers) working abroad, i.e. cross-cultural briefings, language training, academic and language upgrading, student counselling, re-entry training, benefits for spouses and dependents, etc.?

5. Do you have a physical facility to provide language training, briefings, etc.? If so, where is it located? Please describe its mandate, capacity, etc.

6. What methods, tools, etc., do you find to be most effective to communicate information about scholarships and training opportunities to potential recipients.?

Students: enrolled in educational institution for at least one academic year leading toward diploma or academic degree.

Trainees: nationals of LDC's receiving non-academic, practical and vocational training.